PAUL BABIAK și ROBERT D. HARE

Vipere la patru ace

Cu psihopații la serviciu

Cum să înțelegi și să faci față intrigilor și manipulărilor de la locul de muncă

LITERA

iq230

PAUL BABIAK și ROBERT D. HARE
Vipere
la patru ace
Cu psihopații
la serviciu
Cum să înțelegi și să faci față
intrigilor și manipulărilor
de la locul de muncă
LITERA
iq230

Colecția dedicată celor care își pun întrebări
despre lumea din care fac parte, în care psihologia,
filosofia, știința și sociologia vorbesc pe înțelesul tuturor.

PAUL BABIAK și ROBERT D. HARE

Vipere la patru ace

Cu psihopații la serviciu

Traducere din limba engleză de
ALEXANDRU CORMOȘ

LITERA
București

Snakes in Suits
Understanding and Surviving the Psychopaths in Your Office
Paul Babiak și Robert D. Hare

Copyright © 2006, 2019 Paul Babiak, Ph.D., și
Robert D. Hare, CM, Ph.D.
Toate drepturile rezervate

Editura Litera
tel.: 0374 82 66 35; 021 319 63 90; 031 425 16 19
e-mail: contact@litera.ro
www.litera.ro

Vipere la patru ace
Cu psihopații la serviciu.
Cum să înțelegi și să faci față intrigilor și manipulărilor de la locul de muncă
Paul Babiak și Robert D. Hare

Copyright © 2024 Grup Media Litera
pentru versiunea în limba română
Toate drepturile rezervate

Traducere din limba engleză de
Alexandru Cormoș

Conținutul acestei lucrări electronice este protejat prin copyright și este destinat exclusiv utilizării în scop privat pe dispozitivul de citire pe care a fost descărcat. Orice altă utilizare, incluzând împrumutul, schimbul, reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea, închirierea, punerea la dispoziția publică, prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informației, altele decât cele pe care a fost descărcată, vânzarea sub orice formă sau prin orice mijloc, fără consimțământul editorului, este strict interzisă. Dreptul de folosință al prezentei lucrări nu este transferabil. Drepturile de autor pentru versiunea electronică în formatele existente ale acestei lucrări aparțin companiei Grup Media Litera SRL.

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactor: Georgiana Harghel
Corector: Rodica Crețu
Copertă: Flori Zahiu-Popescu
Tehnoredactare și prepress: Liviu Rusu

ISBN 978-630-319-718-0
ISBN EPUB 978-630-338-251-7

În amintirea lui Joan Bedard

Introducere

Majoritatea oamenilor sunt cetățeni onești și devotați care respectă legea și își doresc să-și câștige pâinea, să-și întemeieze o familie și să-și aducă contribuția în societate. Alții sunt mai egoiști, se îngrijesc doar de ei înșiși și nu par să aibă valori morale. Acești indivizi nu dau doi bani pe ceilalți și se lasă conduși de setea de putere și de prestigiu în detrimentul corectitudinii și al echității.[1] Din păcate, unii indivizi din lumea afacerilor își ignoră busolele morale și se ghidează după responsabilitățile de lideri și după avantajele pe care le oferă puterea. De aceea nu ar trebui să ne surprindă știrile din ce în ce mai dese despre abuzurile din marile corporații și guverne, având în vedere erodarea standardelor și a valorilor etice și accesul sporit la puteri nemărginite și la resurse în cantități uluitoare.

Probabil că liderii companiilor și ai guvernelor nu mai știu să facă la fel de bine diferența dintre „bine și rău“ din cauza tentațiilor prea mari și a accesului facil la putere. Alții cred, poate, că li se cuvin niște roade proporționale cu mărimea organizației pe care o conduc, argumentând că extravagențele lor pot părea deplasate doar celor care nu îndrăznesc să viseze la ele. Unii își justifică succesul prin adoptarea mantrei egoiste că „lăcomia e benefică“ și sunt de părere că obținerea succesului indiferent de costuri e totodată de dorit și scuzabilă.

Cu toate acestea, mai există un grup ale cărui comportamente și atitudini au potențialul de a fi mult mai distructive pentru companii și angajați sau pentru guverne și cetățeni. Grupul acesta, care constituie subiectul cărții de față, afișează o personalitate sofisticată și întunecată care se trage din minciună, manipulare, înșelăciune, egoism, cruzime și alte trăsături posibil nimicitoare. Personalitatea aceasta definește psihopatia.

Aspectul unic al psihopatiei constă în faptul că trăsăturile și caracteristicile sale definitorii generează comportamente care contravin normelor și legilor general acceptate ale societății. Unii oameni cu personalități psihopate se află în închisoare din cauza fărădelegilor deseori violente pe care le-au comis față de oameni și de proprietăți. Alții sunt

după gratii din cauza unor infracțiuni de ordin financiar, precum fraude, delapidări sau manipularea bursei. Cu toate acestea, mulți, sau poate chiar majoritatea celor care comit aceste ilegalități, sunt rareori condamnați, iar în cazul în care se întâmplă asta, ispășesc de obicei sentințe ușoare, înainte de a se săvârși din nou astfel de fapte ilegale de natură economică. După cum urmează să arătăm în Capitolul 2, instrumentele folosite pentru stabilirea diagnosticului de psihopatie identifică un continuum ale cărui margini variază între lipsa trăsăturilor psihopatice și o concentrație mare de astfel de trăsături. Cei din urmă sunt numiți psihopați (vezi reprezentarea grafică a continuumului în Figura 9.1). E același principiu conform căruia oamenii care suferă de hipertensiune arterială sunt numiți hipertensivi.

Mulți dintre indivizii cu o concentrație mare de trăsături psihopate încalcă deseori legea, dar reușesc să scape de acuzații sau de condamnări pentru faptele lor. Unii cercetători îi numesc „psihopați de succes". Pe de altă parte, nouă nu ni se pare potrivit să spunem că psihopații sunt oameni de succes *doar pentru că reușesc să nu fie condamnați la închisoare*. Mulți dintre acești indivizi se dedau unei multitudini de activități parazitare, prădătoare și deviante din punct de vedere social, precum încălcări flagrante ale regulilor de circulație, conduită sexuală nepotrivită, abuzuri față de partenerii de viață și copii, hărțuire, practici comerciale incorecte și alte comportamente care au ca rezultat vătămarea psihologică, fizică și financiară a altora, inclusiv a rudelor și a prietenilor. În cazul multor indivizi de felul acesta care fac subiectul volumului de față, succesul reprezintă putere, prestigiu și câștiguri financiare, indiferent de sentimentele sau de bunăstarea altora. Din punctul acesta de vedere, unii dintre ei au succes, însă pentru alții acesta e sporadic, tranzitoriu și, în unele cazuri, aproape iluzoriu.[2]

Studiul științific al psihopatiei criminale e extensiv. Cu toate acestea, la momentul scrierii primei ediții a cărții de față, studiile empirice având ca subiecți psihopații din diverse organizații lipseau aproape cu desăvârșire. Ani la rând, mulți experți au fost de părere că tocmai felul lor de a fi i-ar fi împiedicat să funcționeze în societate sau să aibă cariere lungi și pline de succes în diverse companii și industrii. Acesta a fost consensul până când am efectuat propriile studii.

În urmă cu mai bine de zece ani nu se cunoșteau prea multe despre felul în care psihopații operau neobservați în companii cu scop lucrativ, în organizații nonprofit, agenții de stat, grupuri religioase, în sistemul academic, în armată și în agenții guvernamentale. Ideea de a scrie prima ediție a volumului de față ne-a venit când ne-am dat seama că publicul avea nevoie de mai multe informații despre ceea ce presupune manipularea psihopatică și înșelătoriile întreprinse de psihopații aparent de succes. După cum am scris atunci, „premisa acestei cărți este că psihopații se pot integra în structurile moderne; deseori au succes, dacă ne raportăm la majoritatea reperelor după care judecăm succesul în carieră; iar trăsăturile lor distructive de personalitate trec neobservate de mulți dintre oamenii cu care interacționează. Sunt capabili să se sustragă de la ierarhii și de la sistemele de monitorizare a performanței sau uneori chiar să le saboteze ca să-și legitimeze propriile comportamente. Profită de comunicarea deficitară, de procesele și sistemele organizaționale, de conflictele interpersonale și de factorii generali de stres de care suferă toate companiile. Își abuzează colegii de lucru și abuzează chiar și de firma unde lucrează prin atacarea valorilor morale și prin iscarea de conflicte. Unii dintre ei s-ar putea să recurgă chiar și la furt sau la devalizare.“[3]

În timp ce există o literatură științifică vastă despre psihopații criminali la care încă se aduc contribuții, ea este în principiu scrisă cu ajutorul specialiștilor legiști, al clinicienilor și al specialiștilor din justiția penală. Am sperat ca, prin cercetările noastre, prin folosirea unui limbaj accesibil și prin studii de caz propriu-zise, să completăm câteva lacune din înțelegerea psihopatiei printre cititori. Ne-am dorit să le oferim experiența de a lucra alături de psihopați și de a-i recunoaște prin prezentarea unor situații desprinse din cotidian pe care le-am întâlnit în studiile noastre și care includ, de multe ori, dialogul care a avut loc în realitate cu jucătorii. Având în vedere că tovarășii de muncă psihopați îți pot prejudicia cariera în feluri văzute și nevăzute, am sperat ca aceste informații să ajute cititorii să evite dezastrul unui abuz psihopatic. Am primit, de atunci, numeroase scrisori și e-mailuri de la cititori care ne-au mulțumit și care ne-au povestit despre propriile experiențe cu psihopații de la locul de muncă, din conducere și chiar din familie.

Spre deosebire de momentul când am scris prima ediție, acum avem la dispoziție un număr semnificativ de studii empirice despre psihopatia din

corporații la care vom face referire pe parcursul cărții. Deși de atunci s-au studiat și s-au confirmat câteva dintre sugestiile noastre referitoare la psihopatia la locul de muncă, studiul științific al psihopatiei din corporații se află încă la început; există numeroase întrebări științifice care au nevoie de teste empirice desfășurate pe teren. De pildă, cum reușesc psihopații să pătrundă într-o organizație? Care e impactul pe care îl au asupra funcționării organizației și a personalului, precum și a reputației lor? În ediția revizuită a volumului *Vipere la patru ace* ne-am propus să punem cititorii în temă cu cele mai recente descoperiri despre psihopatie și să le împărtășim informațiile pe care le deținem despre acest fenomen și pe care le rafinăm încontinuu.

Felul în care abordăm această sarcină constă în informarea cititorului despre natura psihopatiei și despre impactul pe care îl are la locul de muncă. În capitolele 1 și 2 explorăm în amănunt numeroasele trăsături și caracteristici care definesc sindromul psihopatic. În capitolele 3–10 ne concentrăm asupra tehnicilor de manipulare de care se ajută psihopații ca să se folosească de victimele lor și ca să le abuzeze. În a treia parte a cărții, capitolele 11–13, oferim sfaturi desprinse din experiența de consultanță și coaching în organizații care le pot fi de folos cititorilor care bănuiesc că au de-a face cu psihopați la slujbă.

Pe parcursul cărții am inclus studii de caz, ca să ilustrăm o bună parte din concepte. Primul dintre ele, Cazul lui Dave, este împărțit în zece segmente care sunt scrise asemenea scenelor dintr-o piesă de teatru, așa încât cititorul să poată vedea și simți prezența psihopatului și, totodată, să stabilească o legătură directă între mașinațiunile acestuia și conținutul descris în textul relatat. Începem, de asemenea, și cu un caz complet, acela al pitbullului, ca să descriem întregul proces de manipulare psihopatică, așa cum se desfășoară de obicei în realitate. Mai introducem pe parcursul volumului și alte cazuri mai scurte, ca să ilustrăm anumite idei. (Notă: cu unele excepții, nu folosim numele reale și am schimbat elementele de identificare.)

Pe lângă aceasta, am grupat notele de cercetare numindu-le *Material suplimentar* și marcându-le în text în funcție de capitolul din care fac parte, de poziția lor din el și cu ajutorul unui titlu scurt. De pildă, primul supliment pentru Capitolul 2 este S 2.1: *Natură sau educație? Ambele!* Suplimentele se află la finalul capitolelor, astfel încât studenții interesați

de psihopatie să se poată concentra asupra datelor, în timp ce ceilalți să poată trece la capitolele următoare. Am introdus, de asemenea, *Întrebările pentru discuții* ca să invităm cititorii să ia în calcul ideile mai subtile ale materialului; acestea sunt, de asemenea, potrivite pentru orele de curs sau pentru discuțiile din cluburile de lectură. Secțiunea de *Note* oferă referințe pentru materialele discutate în carte, organizate după capitole. Există o mulțime de documentare despre psihopatie. Le-am amintit pe câteva dintre cele mai reușite în secțiunea *Câteva documentare recomandate*. În cazul în care cititorii sunt interesați de o listă actualizată de cărți, capitole și articole despre psihopatie, le recomandăm să acceseze site-ul www.hare.org. Deseori există linkuri directe către fragmente din articole. Site-ul Societății pentru Studiul Științific al Psihopatiei (SSSP; www.psychopathysociety.org) și site-ul Consecințe: Fundația pentru supraviețuitorii psihopatiei (www.aftermath-surviving-psychopathy.org) oferă informații importante referitoare la studiile despre psihopatie și tehnicile de supraviețuire.

Cartea aceasta îți va descrie felul în care aceste „vipere la patru ace“ îi manipulează pe ceilalți; te va ajuta să le distingi adevăratele intenții și îți va oferi sfaturi despre cum să te ferești și cum să-ți protejezi cariera și compania.

Cazul lui Dave: S-ar deghiza vipera într-un costum atât de frumos?

Actul I, scena I
Marea intrare

Judecând după intrarea plină de rafinament, puternică, încrezătoare, ai fi zis că venise la o ședință foto pentru *GQ*. Era îmbrăcat cu un costum bine croit, avea un zâmbet larg, cămașa călcată; pe scurt, dădea impresia unui om perfect.

– Salut, sunt Dave. Am o întâlnire cu Frank, i-a zis el recepționerei.

– Îl anunț acum, domnule. Luați loc, vă rog, i-a răspuns ea. Mă bucur să vă revăd, a continuat, zâmbindu-i.

– Salut, Dave, mă bucur să te revăd, a răsunat vocea lui Frank din celălalt capăt al sălii de așteptare. Cum ai călătorit?

– Foarte bine, i-a răspuns Dave și i-a strâns ferm mâna.

– Am mai pregătit azi două interviuri pentru tine, i-a spus Frank. Unul cu niște oameni de la resurse umane și unul cu șeful meu și vicepreședintele nostru, după care luăm prânzul și facem un tur al zonei.

– Minunat, sunt gata să începem, a răspuns Dave, entuziasmat.

Garrideb Technologies era una dintre acele companii de tehnologie care fusese înființată într-un garaj din Midwest și care ajunsese pe culmile succesului, depășind cele mai îndrăznețe visuri ale fondatorilor săi. Mulțumită dezvoltării sale uluitoare, avea nevoie urgent de niște schimbări, iar una stringentă era aceea de a angaja mai mulți oameni. Cei din conducere i-au căutat pe cei mai buni, ca să țină pasul cu cererile din ce în ce mai mari pentru produsele și serviciile lor. Puțini erau candidații care aveau în CV-uri educația și experiența de care aveau ei nevoie, însă Dave se număra printre ei.

Interviurile cu cei de la resurse umane au decurs mai bine decât de obicei. Personalul de acolo are tendința de a lua la bani mărunți motivația oamenilor mai mult decât cei care se ocupă de interviurile din departamente și cere mai multe informații despre slujbele precedente și recomandări, dar Dave a fost politicos și direct.

– Voi rămâne cât timp aveți nevoie de mine, a zis el zâmbind, așa că vă rog să-mi spuneți cu ce vă pot ajuta, căci de aceea mă aflu aici.

După ce s-a încheiat interviul, asistentul de la resursele umane l-a condus pe Dave către aripa unde se afla conducerea executivă.

– Bine ai venit, Dave, mă bucur să te cunosc în sfârșit, a zis John, vicepreședintele departamentului pentru dezvoltarea produselor noi, remarcând costumul și cravata scumpe ale lui Dave. Cum ai călătorit?

– Excelent, a răspuns Dave. E o parte superbă a țării. De-abia aștept să o văd mai pe-ndelete. Facilitățile de aici sunt deosebite; nu am mai văzut o astfel de arhitectură până acum.

– Mulțam, a răspuns John. Încercăm să-i facem personalului viața ușoară. Succesul vine cu recompense și nu ne zgârcim la confort.

– Frank mi-a povestit câte ceva despre planul vostru strategic și am aruncat o privire pe site-ul companiei, dar mi-ar plăcea să aflu mai multe de la tine, având în vedere că ești strategul principal din spatele succesului companiei. Cum ai realizat toate acestea? l-a întrebat Dave.

Încântat de interesul pe care îl manifesta Dave față de planurile pentru viitor ale companiei, John a luat niște fișe dintr-un biblioraft ca să-i arate niște grafice. S-a apucat să-i povestească despre planul său.

– Nu-mi vine să cred! Te-ai descurcat de minune dirijând toate astea, a exclamat Dave.

John era mulțumit că putea interacționa cu cineva care, în ciuda vârstei, înțelegea atât de bine subtilitățile dezvoltării unei afaceri. A lăsat deoparte propunerile de întrebări pe care le pregătiseră cei de la resurse umane și i-a cerut lui Dave să-i spună mai multe despre el. Dave s-a conformat cu zel și i-a vorbit despre locurile de muncă precedente, oferind o mulțime de exemple care reflectau respectul lui John pentru entuziasm, muncă asiduă și sârguință. La cei 35 de ani ai săi, experiența lui Dave era impresionantă și era sprijinită de un CV și de un portofoliu pe care alții le-ar fi clădit pe parcursul unei întregi cariere.

Când interviul a ajuns la sfârșit, Dave și-a întins mâna, a zâmbit, l-a privit în ochi pe John și i-a spus:

– Îți mulțumesc mult pentru timpul acordat. De-abia aștept să lucrăm cot la cot; sunt convins că te pot ajuta să-ți pui în practică viziunea strategică.

– Plăcerea a fost de partea mea; sper să ne revedem.

Secretara lui John l-a condus pe Dave înapoi în sala de așteptare, ca să-l aștepte acolo pe Frank. *Nu există un candidat mai potrivit*, și-a zis John în

timp ce forma numărul lui Frank ca să-i dea aprobarea.

Frank a pus telefonul în furcă și și-a luat haina, însă când a dat să iasă pe ușa biroului său ca să-l ia pe Dave, i-a sunat din nou telefonul.

– Aș vrea să ne întâlnim cu toții mai târziu, ca să vorbim despre candidatura lui Dave, a spus directoarea de la resurse umane.

– A, nu e nevoie de asta, Melanie. Tocmai am stabilit cu John că Dave e omul cel mai bun pentru post; îl scot la prânz și-i fac oferta.

– Dar am stabilit că ne strângem toți cei care am ținut interviuri, ca să vorbim pe îndelete despre fiecare candidat; și voiam să-l chemăm din nou pe Tom, tipul din New York, i-a amintit ea lui Frank.

– Nu mai e nevoie; e clar că nu există candidat mai potrivit decât Dave, a zis el și a închis.

Frank era fericit că găsise pe cineva care era potrivit atât pentru slujbă, cât și pentru companie și nu voia ca acesta să-i scape printre degete.

Frank i-a făcut oferta la prânz. Dave a strâmbat din nas la auzul salariului care era, de fapt, unul mare pentru postul respectiv, iar Frank a fost de acord să îndulcească propunerea cu un bonus la semnarea contractului și cu o revizuire a lefii după șase luni.

Frank a fost foarte mulțumit când Dave a acceptat oferta îmbunătățită. Văzând că are stofă de lider, Frank știa că stilul, inteligența și expertiza tehnică ale lui Dave făceau din el candidatul perfect pentru managementul dezvoltării în această companie de tehnologie aflată într-o expansiune rapidă. Toți cei care îl intervievaseră pe Dave erau de părere că era perfect; unul dintre managerii de la laborator a declarat chiar că „era prea bun ca să fie adevărat“. Dave urma să înceapă să lucreze pentru Frank după două săptămâni.

Situația aceasta este din ce în ce mai întâlnită pe măsură ce companiile accelerează procedurile ca să atragă, să angajeze și să păstreze oamenii noi și promițători înaintea competitorilor. Au apus de mult zilele proceselor de validare minuțioasă. Competiția e acerbă, iar candidații calificați sunt puțini. Ritmul pieței e alert și se spune că cei care ezită pierd. Și totuși era Dave un candidat bun?

Îi vom urmări pe Dave – și pe alții – pe parcursul acestei cărți și vom explora ce anume îi face atât de atrăgători și totuși atât de dăunători, probabil, pentru companii. Vom descrie modalitățile de infiltrare, de urcare a scării ierarhice spre niște poziții care le oferă din ce în ce mai multă

putere și influență și din care daunele pe care le pot provoca organizațiilor și membrilor acesteia pot fi semnificative. Pe urmă le vom oferi sugestii angajaților și colegilor de muncă care ar putea deveni ținte, precum și managerilor și directorilor executivi, ca să știe să protejeze companiile de manipulări lipsite de scrupule.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cum ai descrie personalitatea lui Dave?
- S-a comportat Dave într-un fel care te-ar determina să pui la îndoială înțelepciunea deciziei lui Frank de a-i oferi slujba?
- A spus sau a făcut Dave ceva care să-ți trezească suspiciunile?

1
Cazul pitbullului[1]

Fred a dus grupul la taverna O'Hare în seara aceea, după muncă. Le-a spus celor de la bar să treacă totul în contul lui și le-a cumpărat tuturor celor din companie de băut. Pe măsură ce oamenii au continuat să sosească, s-au întețit uralele și aplauzele prin care colegii de muncă se bucurau de norocul lor. Fred și-a ridicat paharul ca să țină un toast. Grupul a tăcut și toți s-au întors către el cu paharele ridicate: „Pitbullul a murit. Trăiască pitbullul!", a strigat el, spre veselia tuturor celor de acolo.

„Așa e!", au strigat ei și toată încăperea a vuit de râsetele și aplauzele lor. În seara aceea nu a existat un singur om trist în acel local; o schimbare semnificativă față de felul în care decurseseră majoritatea serilor de vineri la O'Hare în ultimii doi ani.

La început, lucrurile au mers bine în firmă. Creșterile salariale au fost excelente, bonusurile au fost generoase, condițiile de muncă au fost plăcute, iar majoritatea oamenilor se simțeau onorați să aibă șansa de a lucra la una dintre cele mai vechi și mai respectate firme din industrie. Cu toate acestea, așa cum se întâmplă cu toate lucrurile bune, s-au produs niște schimbări. Cu doi ani în urmă, directorul executiv, „Bătrânu' Bailey", așa cum îi spuneau prietenii (iar majoritatea angajaților îi erau prieteni), își vânduse compania de servicii financiare unui competitor mai mare. În ciuda acestui fapt, asemenea multor antreprenori, nu a acceptat să dispară pur și simplu din peisaj. Simțea nevoia de a se implica în continuare, așa că a negociat un interimat pe post de consultant, ca să-i ajute pe cei din conducere cu procesul de tranziție.

Aceștia i-au apreciat sfaturile și nu au avut nimic împotriva vizitelor lui ocazionale la sediul fostei sale firme, devenite între timp o sucursală. Bailey voia să păstreze vii vechile valori pe care le inspirase angajaților săi și spera ca acestea să prindă și în celelalte părți ale corporației principale, dar n-a fost să fie. Noua companie-mamă avea numeroase sucursale și departamente, iar micul univers corporatist al lui Bailey, precum și abilitatea sa de a-și exercita influența slăbeau cu fiecare achiziție. Fiecare divizie avea propriile valori, linii de servicii și proceduri, iar personalul avea propriile idei despre cum ar trebui să arate, per total, cultura companiei.

În încăperea din fundul tavernei O'Hare s-au împărțit halbe cu bere și boluri cu arahide. Pe măsură ce angajații din diverse departamente s-au amestecat între ei, cei care auziseră doar zvonurile căutau să afle mai multe informații; alții își doreau să confirme ceea ce auziseră. S-au distrat de

minune punând laolaltă frânturile din poveste în încercarea de a asambla imaginea completă a concedierii Pitbullului.

Deși se străduise să nu se implice deloc în conducerea de zi cu zi a companiei, una dintre deciziile care l-au deranjat a fost aceea de a-l promova pe Gus la rangul de director de operațiuni al diviziei. Din punctul lui Bailey de vedere, Gus era un lingău preocupat de propria imagine care se ferea de confruntări, nu trăgea oamenii la răspundere și era destul de susceptibil la măguliri și mici atenții. Bailey era de părere că Gus petrecea prea mult timp stând la taclale cu colegii din corporație și dedica prea puțin timp sarcinilor pe care le avea în divizia sa.

La șase luni după promovarea lui Gus s-a dezlănțuit iadul. Pentru prima oară în îndelungata sa existență, divizia lui Bailey nu a reușit să-și îndeplinească obiectivele; rezultatele au fost atât de nemulțumitoare încât analiștii de piață au început să facă observații deloc măgulitoare, care puneau în pericol reputația întregii companii. Mai rău de-atât, exista riscul unei amenzi usturătoare, publice și umilitoare pentru nerespectarea unor angajamente față de guvern – faptul nu ajunsese încă în presă, dar urma să apară cu siguranță pe prima pagină a ziarelor dacă nu se luau urgent măsuri. Bailey era de părere că Gus trebuia concediat și s-a oferit să conducă operațiunea până când urma să se găsească un înlocuitor potrivit și mai calificat. Conducerea nu a fost de acord. Din dorința de a-i da o mână de ajutor lui Gus cu noul său rol, a decis, în schimb, să înființeze un nou post de director de operațiuni care avea să-i dea raportul.

Persoana care i s-a părut că era candidata perfectă era Helen. Ea venise la pachet odată cu achiziția unei sucursale și toată lumea spunea că era un star în devenire. În evaluarea sa profesională i se lăudau inteligența, hărnicia, puterea de concentrare, energia și abilitățile de conducător. Avea reputația că reforma lucrurile, îndeplinea sarcinile și respecta termenele-limită. Bailey nu a fost impresionat și a atras atenția că stilul ei de muncă produsese o mulțime de pagube colaterale, că divizia ei nu dădea randament și că depășea cu regularitate bugetele alocate. În ciuda acestor observații, pe cei de la conducere nu a părut să-i preocupe chestiunile și au pus-o în capul listei pentru poziția respectivă. Bailey a fost uluit de felul în care cei din companie ignorau aceste cifre și luau în calcul să acorde slujba de a rezolva probleme de ordin financiar unui om care era obișnuit să cheltuie bani. Nu a avut, însă nici un cuvânt de spus.

Helen a trecut cu brio interviurile. Maniera sa vivace și molipsitoare și capacitatea autoproclamată de a rezolva problemele organizaționale au transformat-o în candidatul perfect pentru poziția respectivă. Analiștii externi aveau să vadă în numirea unei astfel de persoane asertive, pline de viață și autoritare în fruntea unei divizii neperformante un angajament ferm de a rezolva o parte din problemele de performanță ale acesteia. Stilul și maniera ei erau croite pe dorințele lor și ale companiei. Sincronizarea, circumstanțele și abilitățile sale păreau să se potrivească de minune. Cu excepția unui singur vot împotrivă (al lui Bailey), consiliul a decis să-i ofere postul.

Helen a fost dezamăgită. Se așteptase ca Gus să fie concediat și să primească ea funcția de conducere. Resursele umane i-au explicat că poziția de director proaspăt creată era o funcție de vază în dezvoltare și era esențială pentru îmbunătățirea fluxului de zilnic de sarcini din divizie; toată lumea avea să fie cu ochii pe ea, dornică să vadă dacă putea să-l ajute pe Gus să redreseze divizia într-o perioadă scurtă. Îndeplinirea cu brio a noului său rol avea să o ajute ulterior să urce rapid și fulminant scara ierarhică.

Helen le-a spus că era dispusă să ia în calcul slujba cu condiția să primească tot sprijinul de care ar fi avut nevoie ca să aibă succes, iar cerința asta li s-a părut întru totul rezonabilă. Compania era

pregătită să ia toate măsurile de care era nevoie și să-i aprobe toate doleanțele ca să rezolve problema. Prin urmare, Gus și Helen urmau să aibă la dispoziție cam toate resursele pe care și le-ar fi putut dori, spre deosebire de restul companiei unde se făceau felurite controale financiare. Primind aceste asigurări care reprezentau, de fapt, un cec în alb, Helen a fost de acord să accepte funcția.

În aproximativ șase luni, problemele care afectaseră compania parcă dispăruseră. Contractele cu guvernul fuseseră duse la bun sfârșit în proporție de 95%, erorile (omenești, tehnice și procedurale) care iscaseră problemele au fost identificate și îndreptate numaidecât, iar nelămuririle referitoare la respectarea procedurilor dispăruseră în tăcere. Lui Helen i-a fost recunoscut public meritul de a fi singura responsabilă pentru salvarea diviziei. Până și Gus a vorbit frumos despre ea și îndeosebi despre conduita sa etică, sârguința și implicarea la locul de muncă. Consiliul a votat să o includă în planificarea succesiunii executive.

Fred a trecut pe la fiecare masă din încăpere și de fiecare dată s-a ținut un toast în cinstea sa. Din larmă răzbăteau din când în când frânturi încinse de conversație. Rick de la corespondență a confirmat că poliția păzise ieșirea din spate să nu iasă nimeni. „Iar doi tipi în costume negre au luat cu ei calculatoare, dosare și ce au găsit în tocătorul de hârtie“, a adăugat el. Sheila de la securitate a confirmat că primise apelul în dimineața respectivă, urmat de ordinul de a plasa personalul de la securitate la intrare. „Da, cătușe“, a răspuns ea la întrebările primite de la colegii de la marketing.

Nimeni nu a fost surprins când Gus a fost eliberat din funcție – în afară, poate, de el însuși – după ce Helen le dăduse de înțeles membrilor comitetului executiv că el se făcea vinovat de eșecurile inițiale ale companiei. Helen era cât se poate de competitivă, avea interacțiuni furtunoase cu ceilalți și adora să fie în centrul atenției. Redresarea companiei i-a oferit ocazia de care avea nevoie ca să-și construiască o carieră grozavă în companie. Ea a fost, firește, cea care l-a înlocuit pe Gus și, prin intermediul unei promovări, a fost recompensată cu funcția de directoare de operațiuni.

Ușa de la intrarea în O'Hare s-a deschis lent. În pragul ei a zăbovit un bărbat destul de masiv, îmbrăcat cu un palton lung și negru. A aruncat o privire la ceasul de la mână și s-a îndreptat către bar. O'Hare l-a salutat din cap pe bărbatul bine îmbrăcat. Acesta și-a scos mănușile negre și a comandat bere de ghimbir într-un pahar de whiskey cu agitator de cocktail. O'Hare a încuviințat și s-a dus să-i prepare băutura.

Majoritatea angajaților lui Helen nu aveau încredere în ea. Își trata subalternii cu dispreț, luându-le deseori în derâdere abilitățile și competențele. Era, în schimb, delicată, sufletistă și haioasă cu cei de care avea nevoie ca să avanseze în carieră. Se pricepea să-și arate latura bună celor care credea că erau importanți și îi ignora, îi muta în alte departamente sau se descotorosea de toți cei care nu erau de acord cu deciziile ei. Helen le spunea celor din conducere ceea ce voiau să audă și regiza întâlniri cu cei din echipa executivă de parcă erau producții hollywoodiene. Stăpânea la perfecție managementul

impresiei și îi juca pe degete pe superiorii săi, îi intimida pe cei care-i dădeau raportul direct și se dădea bine pe lângă oamenii-cheie care jucau un rol important în avansarea în carieră.

Omul și-a ridicat privirea și și-a rotit privirea prin tavernă. Locul era liniștit cu excepția hărmălaiei care răzbătea din încăperea din spate.

Scăpând de Gus, Helen și-a dezlănțuit stilul dominant de conducere. Ședințele erau deseori pline de istericale, iar nu de puține ori participanții plecau învinețiți, agresați și umiliți. Tropăia prin birourile noului sediu – pe care îl închiriase fiindcă își dorise un birou mai spațios – fără să-i ia în seamă pe ceilalți, dădea ordine urlând și intimida, înspăimânta și împingea oamenii care-i ieșeau în cale.

Stilul ei de management era diametral opus de cel al lui Bailey, a cărui ușă era mereu deschisă și care discuta cu regularitate cu angajații săi, rugându-i să contribuie cu idei noi la îmbunătățirea companiei. Bailey își prețuia oamenii și își uimea angajații noi cu abilitatea sa de a-și aminti numele partenerilor lor și reușitele sportive ale copiilor lor. Bailey era un om sociabil, deosebit de inteligent, care știa, totodată, cum să facă bani. Știa că succesul său – și al afacerii sale – consta în calitatea angajaților săi și împărțea laurii și recompensele cu cei din jurul lui.

Pe parcursul următoarelor luni, Helen și-a angajat propria echipă ca să-i înlocuiască pe mulți dintre angajații care i se opuseseră. Bazându-se pe propria intuiție când venea vorba de atragerea talentelor noi, oferea bonusuri impresionante la semnarea contractelor, ca să-i determine pe managerii tineri și isteți să-și părăsească locurile actuale de muncă, dar, dacă stabilea ulterior – în decurs de câteva săptămâni sau uneori chiar zile – că nu erau suficient de potriviți, competenți sau loiali, îi concedia. Nu o preocupau deloc pagubele pe care le provoca în viețile personale sau în carierele acestor oameni ori problemele de ordin legal pe care le-ar fi putut provoca în numele companiei. Și-a angajat, de asemenea, câțiva prieteni, deseori fără să se consulte cu cei de la resurse umane.

Helen părea să poată scăpa cu basma curată din orice situație, inclusiv când a fost vorba de satisfacerea unor pofte extravagante, precum cumpărarea unei mașini noi, a unui mobilier scump de birou, a unui apartament pe firmă sau închirierea unui avion privat pentru călătoriile în interes de serviciu. Helen a inițiat o serie de conferințe de management scumpe, ținute în locuri exotice, cu discursuri ținute de oameni de seamă, în care anunța cu surle și trâmbițe succesele diviziei sale, punându-se mereu în prim-plan. Laudele sale contrastau cu o lipsă din ce în ce mai pronunțată a coeziunii, cu scăderea moralului și cu creșterea stresului din divizia sa, însă în mod straniu cei de sus nu au observat această discrepanță.

De fiecare dată când comportamentul ei a fost pus sub semnul întrebării, aceasta a provocat reacții intense, precum, de exemplu, concedierea coach-ului executiv pe care firma îl angajase ca să o ajute să-și mai cizeleze manierele. Nu se înșela niciodată și nu-și dorea să audă decât vești bune. Oamenii îi purtau pică pentru felul în care defila ca o matcă, etalându-și statutul, puterea și privilegiile executive pe care le adoptase. Mulți angajați se temeau de ea; o porecliseră, pe la spate, Pitbullul.

Omul de la bar s-a uitat rapid la ceasul de la mână și și-a rotit privirea prin încăpere de parcă ar fi căutat pe cineva. „Sunt acolo“, i-a zis O’Hare, și

i-a indicat din cap ușa de la camera din spate. „Nu cred că te așteaptă, dar sunt convins că poți intra pur și simplu."

Lucrul care îi irita cel mai mult pe membrii echipei lui Helen erau absențele din ce în ce mai dese de la birou. Ned, subalternul ei direct – un prieten apropiat al ei care fusese numit într-o funcție nou creată din departamentul de dezvoltare a afacerii – lipsea deseori în același timp, dând naștere unor zvonuri răutăcioase. Conform altor zvonuri mai critice, se ocupa în paralel de o afacere personală, în ciuda faptului că încălca politica companiei. Oamenii îl disprețuiau, dar se bucura de protecția lui Helen și nimeni nu îndrăznea să o contrazică sau să o ia la întrebări.

Lynda de la contabilitate stătea în fundul încăperii și sorbea din paharul său cu vin. Discuțiile zgomotoase ale colegilor din jurul ei îi ofereau un fundal relaxant ca să-și poată rumega în liniște gândurile. Proaspătă absolventă cu diplomă în finanțe și contabilitate, Lynda a fost încântată să lucreze pentru o companie atât de renumită. De asemenea, s-a bucurat nespus că Julie, șefa echipei de audit, i-a permis să introducă în procedurile interne de auditare ale departamentului unele tehnici de contabilitate judiciară pe care le învățase la facultate.

– Ar trebui să te bucuri, Lynda, i-a zis Julie. Ai observat neregulile, nu le-ai trecut cu vederea, iar acum [înjurătură cenzurată] a dispărut.

Lynda a sorbit din pahar și a zâmbit timid. Ultimele săptămâni fuseseră infernale. Când Ned a informat Pitbullul că Lynda începuse să facă săpături în baza de date a contabilității firmei, aceasta și-a vărsat nervii pe întregul departament de contabilitate. A cerut ca Lynda să fie concediată. Azi ar fi trebuit să fie ultima ei zi de lucru.

– Ascultă-mă, Lyn, există tot felul de oameni, iar tu ai avut ghinionul să ai de-a face cu o nemernică, o infractoare, la primul tău loc de muncă. Dar majoritatea oamenilor sunt onești și vor să facă treabă bună – tu te numeri printre ei și ești înconjurată de prieteni – și ai procedat corect; ești eroina noastră.

Toți cei de la masă au lăudat-o în cor, iar Julie și-a petrecut brațul în jurul Lyndei, care zâmbit.

Bărbatul în palton negru a împins ușor ușa încăperii din spate, ținând paharul în mână.

– Pe Ned l-au săltat când încerca să scape prin cantină! a țipat Sheila. Când au încercat să-i pună cătușele a luat-o razna și a cerut să vorbească cu avocatul lui!

– Dar Pitbullul care a încercat să fugă cu avionul privat? a întrebat Sam, care afla mereu ultimul bârfele.

Când a remarcat cine intrase în cameră, Fred și-a dres glasul încercând să liniștească grupul, însă puțini l-au auzit. A lovit paharul cu inelul său și a început astfel să atragă atenția grupului. Zgomotele s-au transformat în șoapte, iar șoaptele s-au estompat în liniște pe măsură ce oamenii au remarcat sosirea acelui domn.

Frauda a fost pe cât de isteață, pe atât de îndrăzneață. Nimeni nu bănuise că majoritatea conturilor strategice cu ajutorul cărora compania și-a revenit și s-a dezvoltat erau în întregime false. Puțini și-au dat seama că Ned și Pitbullul spărseseră serverul folosind parole de nivel înalt și au putut să facă niște schimbări mărunte la câteva conturi reale ale clienților, deturnând treptat active către un cont din străinătate. Nu le-a venit să creadă că lucraseră alături de doi infractori.

Domnul s-a uitat atent la fețele celor din încăpere și le-a zâmbit celor pe care îi mai recunoștea. Când a zărit-o pe Shirley de la contabilitate, s-a îndreptat către masa ei. Majoritatea oamenilor se ridicaseră deja, însă Lynda, care stătea cu spatele la ușă, era încă cufundată în gânduri. Oamenii i s-au dat din cale pe măsură ce înainta. Când a ajuns în dreptul ei, a întrebat-o: „Tu ești Lynda?“ Ea a tresărit când a observat cine venise în dreptul ei.

Puține companii trec prin situații atât de dramatice precum cea din ziua respectivă. Ned, care s-a întâmplat să ajungă devreme la birou, observase poliția și cele câteva dubițe negre care parcaseră și avusese suficient timp să o sune pe Helen înainte să o zbughească din birou către ieșirea din spate, unde a căzut în mâinile celor de la pază. Helen a fost mai norocoasă. Când mașinile neinscripționate au intrarat la ea pe stradă, a scăpat ieșind pe ușa din spatele casei sale imense, a traversat în fugă curtea spre strada următoare, unde o aștepta a doua ei mașină pregătită pentru o astfel de urgență. În timp ce avionul companiei era pus sub supraveghere, puțini își închipuiseră că închiriase, de asemenea, un avion privat de pe un aeroport local care se afla în cealaltă parte a orașului.

– Da, domnule, i-a răspuns Lynda cu timiditate.

– Voiam să-ți mulțumesc personal pentru tot ajutorul tău. Îți apreciez sincer curajul și sinceritatea.

– Domnule Bailey, a zis Fred, care se apropie din spate, mă bucur să vă văd. Bine ați venit la mica noastră petrecere.

– Și eu mă bucur să te văd, Fred. Se pare că am rămas fără bere, a continuat el și le-a făcut cu ochiul. Fac eu cinste, oameni buni, a zis Bătrânu' Bailey și s-a așezat lângă Lynda. Fred, îmi poți aduce încă un pahar? O'Hare știe ce beau.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cum ai descrie stilurile de management ale Bătrânului Bailey, ale lui Gus și Helen?
- Cum le-ai descrie personalitățile?
- E posibil ca unul (sau mai mulți) dintre ei să fie psihopat?
- Genul și/sau vârsta îți influențează părerea în vreun fel?

2

Cine sunt oamenii aceștia?

Romanele și filmele portretizează psihopații în feluri extreme și stereotipice. Sunt prezentați drept ucigași în serie cu sânge-rece, hărțuitori, agresori sexuali, șarlatani, sau drept niște prototipuri de indivizi malefici și manipulatori precum Dr. No sau Hannibal Lecter. În realitate asta e parțial adevărat, iar imaginea de ansamblu este, de fapt, mult mai complexă de atât. Una dintre probleme este că publicul și numeroși specialiști se raportează la *psihopatie*, *tulburare antisocială de personalitate* și *sociopatie* de parcă ar fi niște termeni interschimbabili. Chiar dacă au în comun câteva trăsături antisociale, tulburările acestea nu sunt identice.

• **Psihopatia** este un construct clinic multidimensional descris de trăsături de personalitate și comportamente care formează fundamentul acestei cărți (vezi Tabelul 2.1).[1] Psihopatia nu este doar un produs al forțelor sociale și exterioare. Factorii genetici joacă un rol important în formarea trăsăturilor de personalitate și a temperamentului care sunt considerate esențiale pentru această tulburare. Cu toate acestea, felul în care se manifestă pe parcursul vieții este rezultatul unor interacțiuni complexe între predispozițiile biologice/temperamentale și forțele sociale. Trăsăturile și comportamentele care ajută la definirea psihopatiei adulte încep să se dezvolte de timpuriu în copilărie.[2] Psihopații au carențe relative în conștiință și în abilitatea de a simți empatie, vină sau loialitate față de oricine altcineva în afară de ei înșiși. Aproximativ 1% din populație și în jur de 15% dintre deținuți îndeplinesc criteriile de psihopatie prezentate în acest volum. Unii teoreticieni și cercetători consideră că psihopatia e o tulburare provocată de o disfuncție a creierului sau de leziuni suferite de acesta, pe când alții susțin că ea nu e o tulburare, ci o adaptare evoluționistă, teorie pe care al doilea autor o consideră convingătoare (vezi S 2.1: *Natură sau educație? Ambele!*). Anexa cuprinde o prezentare generală a folosirii neuroimagisticii în studiul psihopatiei.

• **Tulburarea de personalitate antisocială** (ASPD) este o categorie cuprinzătoare de diagnostice care a fost introdusă în a treia ediție a Manualului de diagnostic și clasificare statistică a tulburărilor mintale publicat de Asociația Americană de Psihiatrie (DSM-III din 1980) și care a rămas neschimbată în a patra ediție (DSM-IV din 1994).[3] Comportamentele antisociale și infracționale joacă un rol important în definirea ei; în sensul acesta, tulburarea este asemănătoare cu sociopatia descrisă mai jos. Diagnosticarea tulburării de personalitate antisocială se face în baza a minimum trei din cele șapte criterii: incapacitatea de conformare la normele sociale cu privire la comportamentele legale; înșelăciunea; impulsivitatea sau inca-

pacitatea de a planifica în avans; iritabilitatea și agresivitatea; ignorarea cu iresponsabilitate a siguranței celorlalți sau a propriei persoane; iresponsabilitatea continuă; și lipsa remușcărilor.

Diferența dintre psihopatie și tulburarea de personalitate antisocială constă în faptul că prima include trăsături de personalitate precum lipsa de empatie, grandomania și emoțiile superficiale (vezi Tabelul 2.1), care nu sunt necesare pentru diagnosticarea celei de-a doua. Tulburarea de personalitate antisocială e mult mai des întâlnită decât psihopatia în rândurile populației generale și în închisori.

Din cauza felului nemulțumitor în care s-a insistat pe această tulburare în discuțiile despre comportamentele infracționale, Asociația Americană de Psihiatrie și-a propus să schimbe criteriile pentru ASPD în a cincea ediție a DSM (DSM-5 din 2013). La începutul elaborării DSM-5, Grupul de lucru pentru tulburările de personalitate al manualului a propus redenumirea ASPD drept *Tip antisocial/Psihopatie*. Intenția acestuia a fost de a încorpora teoria și studiile extinse asupra psihopatiei în criteriile de diagnosticare ale acestei tulburări de personalitate. Prin psihopatie s-au referit la constructul clinic definit cu o atât de mare pricepere de psihiatrul Hervey Cleckley în multiplele ediții ale volumului *The Mask of Sanity* (discutat mai jos) și măsurat cu Scala de Psihopatie Hare și derivatele sale (Tabelul 2.1 și mai jos). Cu toate acestea, la finalul mai multor ani de dezbateri și de studii de teren slab concepute, DSM-5 a păstrat criteriile inițiale de diagnosticare a ASPD menționate mai sus. Numeroși clinicieni și cercetători de vază și-au exprimat părerea cu privire la eșecul de a aduce la zi ASPD, așa cum s-a procedat în cazul altor constructe de psihopatie mai folositoare.[4]

• **Sociopatia** nu este o tulburare psihiatrică oficială, deși unii clinicieni din anii 1930 au folosit termenul pentru trăsături „psihopatice" cauzate de forțe sociale adverse. În mod similar, în prezent el este folosit cu referire la tiparele de atitudini și comportamente pe care societatea le consideră antisociale și infracționale, dar care sunt normale sau necesare în subculturile sau în mediile sociale în care s-au dezvoltat. De pildă, oamenii crescuți într-o subcultură infracțională, marginalizată sau săracă, vor adopta adesea atitudinile și obiceiurile acesteia. Primele lucrări ale psihologului David Lykken au avut o influență puternică asupra carierei în cercetare a lui Hare. În opinia sa, sociopații constituiau o subgrupă a ASPD, fiind produsul unor părinți nesocializați și/sau incompetenți.[5] Unii sociopați pot avea o capacitate normală sau aproape normală de empatie, vină și loialitate, dar felul în care percep binele și răul depinde de normele și de așteptările subgrupei sau ale grupei din care fac parte. Unii clinicieni și cercetători îi numesc pe acești indivizi *psihopați secundari*, sau ca având comportamente externalizate (manifestate). Numeroși infractori sau membri de bande se încadrează în această categorie. Prevalența celor pe care i-am descrie drept sociopați este mare.

Psihopatia ca un construct tradițional clinic

Psihopatia este un construct clinic multidimensional care cuprinde un mănunchi de trăsături și de comportamente interpersonale, afective, de stil de viață și antisociale. Printre ele se numără înșelătoria, manipularea, iresponsabilitatea, impulsivitatea, nevoia de stimulare, carențele în comportamente, afectele superficiale, lipsa de empatie, vină sau remușcări

și o gamă de comportamente imorale și antisociale persistente, însă nu neapărat infracționale. Printre cele mai dăunătoare trăsături ale psihopatiei se numără ignorarea nemiloasă a drepturilor celorlalți și un risc ridicat de varii comportamente agresive. În volumul său intitulat *Without Conscience*[6], Hare îi descrie pe psihopați drept

> *prădători sociali care seduc, manipulează și își croiesc drum fără milă prin viață, lăsând în urma lor inimi frânte, speranțe spulberate și portofele goale. Egoiști, lipsiți cu desăvârșire de conștiință și fără să le pese deloc de ceilalți, iau ceea ce-și doresc și fac ce vor, încălcând normele sociale și înșelând așteptările fără să regrete sau să se simtă câtuși de puțin vinovați (p. xi)... Psihopații constituie o parte semnificativă din oamenii descriși de media – ucigași în serie, violatori, hoți, escroci, soți violenți, infractori cu guler alb, promotori de bursă predispuși la reclame exagerate și operatori din call centere care păcălesc oameni, pedofili, membri de bande, avocați excluși din barou, baroni ai drogurilor, pariori profesioniști, membri ai crimei organizate, doctori care și-au pierdut dreptul la liberă practică, teroriști, lideri de cult, mercenari și oameni de afaceri lipsiți de scrupule. (p. 2)*

Știm acum că atât bărbații, cât și femeile care suferă de psihopatie comit un număr semnificativ mai mare de fărădelegi mult mai variate decât alți infractori.[7] Infracțiunile comise de ei au tendința de a fi mai violente, iar comportamentele lor sunt mai posesive, agresive, amenințătoare și abuzive decât ale altor răufăcători. Pe lângă asta, agresiunile și violențele comise de ei au deseori un caracter de exploatare – spre deosebire de actele de violență comise de majoritatea oamenilor, ale lor sunt săvârșite cu sânge-rece și sunt lipsite de excitare emoțională puternică. Au un caracter *pragmatic*, reprezintă doar o cale de a-și atinge mijloacele și nu sunt urmate de grijile pe care ceilalți și le fac în mod normal pentru durerea și suferința provocată altora. Pe de altă parte, o proporție semnificativă a actelor de violență comise de ceilalți infractori tind să fie *reactive* – vin ca un răspuns la situații pe care le percep drept amenințătoare. Acest tip de violență e deseori descris drept violență *afectivă* sau drept o crimă pasională care e însoțită de o stare emoțională puternică urmată, de obicei, de sentimente de remușcare și de vină față de răul provocat altora. Psihopații sunt și ei capabili de violențe reactive, dar acestea nu sunt însoțite de alte emoții puternice în afară de furie sau de frustrare.[8] Prevalența psihopatiei în rândul populației generale este relativ redusă, însă pagubele sociale, economice, fizice și psihologice provocate de indivizii care suferă de tulburarea aceasta sunt disproporționate față de numărul lor. Din punctul de vedere al siguranței publice, un aspect deosebit de îngrijorător îl reprezintă rata

de *recidivă* mult mai ridicată a infractorilor psihopați, precum și intervalul de timp mult mai scurt al acesteia față de recidiva altor infractori.[9] (vezi S. 2.2: *Psihopatie și violență mortală*)

Unii psihopați trăiesc în societate și, chiar dacă din punct de vedere tehnic nu încalcă legea, provoacă în culise probleme de ordin economic, psihologic și emoțional.[10] Nu sunt niște părinți, copii sau rude sufletiste sau iubitoare. Nu sunt prieteni sau colegi de muncă de nădejde. Profită și abuzează de încrederea și de sprijinul acordat de prieteni și de familie. Se poate să lucrezi pentru, cu sau să fii căsătorit cu cineva cu personalitate psihopatică și să nu-ți dai seama. Poate să fie un vecin, prieten sau un membru al familiei al cărui comportament ți se pare fascinant, derutant și respingător. Având în vedere înclinația lor către încălcarea regulilor și forțarea limitelor comportamentului uman acceptabil, este, de asemenea, probabil ca unii psihopați să comită la locul de muncă acte ilegale care trec neobservate sau care sunt mușamalizate de companii ca să nu aibă reputația pătată.

Așadar, cum pot stabili psihologii și psihiatrii cu precizie dacă cineva are o personalitate psihopatică? În primele zile ale cercetărilor științifice făcute asupra psihopatiei (și până pe la finalul anilor 1970) nu exista o unitate de măsură răspândită. Criteriile psihiatrice folosite la diagnostice erau vagi, uneori derutante, și puteau fi interpretate diferit în funcție de experiența profesională a cercetătorului sau a diagnosticianului. Diverse scale de autoevaluare despre care se pretindea că măsurau psihopatia nu aveau legătură între ele sau cu diagnosticele psihiatrice.[11] Acest trecut întunecat și tulbure s-a limpezit semnificativ în ultimii 50 de ani, pe măsură ce psihopatia a devenit una dintre cele mai documentate și mai bine înțelese variabile clinice/medico-legale. Contextul și inspirația de ordin clinic pentru o bună parte din studiile din prezent asupra psihopatiei rezultă din relatări descriptive și teoretice oferite de mulți dintre primii clinicieni, îndeosebi de Hervey Cleckley.

De la clinic la empiric

Știința depinde de disponibilitatea instrumentelor precise și standardizate de a măsura fenomenele de interes. De pildă, observațiile clinice ale simptomelor manifestate de un pacient cardiac sunt folositoare ca punct de plecare pentru stabilirea bolii de care suferă acesta. Cu toate acestea,

medicul folosește, de asemenea, instrumente științifice de măsurare, precum electrocardiograma și angiograma, ca să afle informații empirice și biometrice despre starea sistemului cardiovascular al pacientului. În ceea ce privește psihopatia, psihologii Drew Western și Joel Weinberger descriu tranziția studiului psihopatiei *de la clinic la empiric* astfel: „Un număr de studii emergente sugerează că observațiile clinice, asemenea celor ochiometrice, pot fi cuantificate cu ajutorul procedurilor psihometrice standard, rezultatul fiind că descrierile clinice devin predicții statistice". Mai mult, „aproape toate studiile asupra psihopatiei… implică observațiile unui clinician strălucit [Cleckley, 1941] ale cărui imersiuni clinice, făcute în urmă cu mai bine de 60 de ani în rândul psihopaților, oferă încă temelia pentru măsurare [PCL-R-ul], considerat a fi standardul suprem al studiilor despre psihopatie".[12]

Hervey Cleckley (1903–1984) a fost un psihiatru american important ale cărui descrieri detaliate și pătrunzătoare ale psihopatiei și ale modurilor sale de manifestare au jucat un rol crucial în conceptualizările actuale ale acesteia. A influențat, de asemenea, dezvoltarea scalei PCL-R[13] care reprezintă acum standardul internațional pentru diagnosticarea clinică și medico-legală a psihopatiei. Cunoscut inițial pentru volumul *The Three Faces of Eve* (*Cele trei fețe ale Evei*), scrisă împreună cu Corbett Thigpen în 1957, moștenirea cea mai importantă pe care a lăsat-o o reprezintă corpusul scrierilor sale timpurii și afirmațiile sale profetice despre psihiatrie.

În anii 1930, la fel ca în prezent, unii dintre infractorii care sufereau de boli mintale ajungeau să fie internați în spitale de psihiatrie medico-legale. Cleckley, care era pe vremea aceea un psihiatru la început de drum, a avut ocazia de a-și studia pacienții pe îndelete și și-a dat seama că mulți din ei nu manifestau simptomele obișnuite de boli mintale, ci păreau în schimb „normali" în majoritatea situațiilor. I-a observat cum seduceau, manipulau și profitau de ceilalți pacienți, de rude și chiar de personalul spitalului. Având un ochi antrenat, Cleckley vedea în acești indivizi niște *psihopați*, un termen care denumise în trecut un concept psihiatric vag cu o istorie tulburată și controversată care se întinsese pe mai bine de 100 de ani.

Pornind de la experiențele sale, Cleckley a scris un manual clinic clasic despre psihopatie: *The Mask of Sanity*. Publicat în 1941, acesta a fost prima încercare de a prezenta o imagine clinică limpede și detaliată a psihopatiei

și a manifestărilor sale. A cincea ediție a cărții *The Mask of Sanity* a apărut în 1976.[14] Cleckley a notat că acești pacienți aveau un nivel normal de inteligență, dar luau deseori decizii greșite în viață. Nu învățau foarte multe din experiențele personale, ceea ce-i determina să repete comportamentele disfuncționale sau sterpe. Nu se cunoșteau pe ei înșiși și nu știau ce impact avea comportamentul lor asupra celorlalți, însă asta nu părea să-i preocupe, fiindcă nu înțelegeau sentimentele altora și nu le păsa de ele. Nu erau de încredere nici măcar când era vorba de lucruri importante privitoare la situațiile în care se aflau și nu păreau să aibă cu adevărat vreun țel sau un plan în viață. Erau nesinceri, deși lăsau deseori impresia că erau deosebit de sinceri cu cei care nu interacționaseră prea mult cu ei, îndeosebi cu noii membrii ai personalului sau cu noii pacienți. Iar cel mai evident aspect a fost că erau niște mincinoși desăvârșiți.

Cleckley nu și-a propus nicicând ca observațiile sale să constituie o listă de elemente pentru diagnosticare și nu și-a testat vreodată statistic modelul. A raportat pur și simplu într-un mod convingător acele trăsături care i se păreau lui că definesc sindromul. De aceea, de-a lungul anilor 1970 și 1980, sarcina principală a lui Hare și a echipei sale de studenți și colegi a fost să-i confirme observațiile și să dezvolte metode științifice de diagnosticare. Un articol recent descria această perioadă istorică drept una în care Cleckley și Hare s-au încurajat reciproc să-și continue fiecare eforturile de a înțelege psihopatia: „În lipsa corespondenței între Cleckley și Hare, se poate ca a cincea ediție a volumului *The Mask of Sanity*, precum și cariera lui Hare în cercetarea psihopatiei să nu mai fi existat".[15]

Problema cu care s-au confruntat Hare și alți cercetători în anii 1970 a fost lipsa unui instrument standardizat și de încredere care putea măsura ceea ce descriseseră Cleckley și alți clinicieni de la începuturi. De-a lungul acestei perioade, el și studenții săi au făcut numeroase studii asupra psihopatiei, folosind sisteme de „evaluare" bazate pe munca lui Cleckley, interviuri detaliate cu agresori și o trecere aprofundată în revistă a informațiilor pe care le aveau îndosariate.[16] Chiar dacă aceste evaluări erau folositoare, a existat în continuare nevoia de a crea o scală de încredere, validă și de necontestat din punct de vedere psihologic și psihometric a psihopatiei. Prin colectarea unui număr mare de indicatori cunoscuți ai trăsăturilor și comportamentelor psihopatice și cu ajutorul tehnicilor de analiză statistică, Hare, în colaborare cu colegii și studenții săi, și-a propus

să stabilească cele mai precise și mai des întâlnite trăsături și comportamente care definesc psihopatia. Rezultatul inițial a fost o scală cu 22 de itemi, marcată în funcție de informațiile heredocolaterale și din cele culese din interviuri, care combina trăsături de personalitate cu comportamente antisociale, urmând tradiția clinică.[17] Scala a fost revizuită în urma observațiilor altor cercetători și a experienței vaste a lui Hare și a colegilor săi dobândită de-a lungul unui deceniu și a fost publicată cu titlul *Scala de Psihopatie Hare Revizuită* (PCL-R) în 1991. A doua ediție a apărut în 2003.[18]

La nivel personal, Societatea pentru Studiul Științific al Psihopatiei a creat premiul *R.D. Hare Lifetime Achievement*, Hare fiind primul care l-a câștigat. Premiul le-a revenit lui David Lykken în 2007 și lui Hervey Cleckley în 2011, în ambele cazuri post-mortem. Hare a fost deosebit de onorat să fie asociat în acest fel cu cei doi savanți care i-au marcat profund începutul propriei cariere.

Evaluarea clinică/medico-legală a psihopatiei

PLC-R

Deși reprezintă instrumentul preferat pentru evaluarea certă și fundamentată a psihopatiei, cei care folosesc PCL-R-ul trebuie să aibă experiență și pregătire adecvate precum și calificări profesionale de care să se folosească în conformitate cu standardele etice și profesionale ale disciplinei lor.[19,20] Clinicienii și cercetătorii folosesc interviuri semistructurate și informații heredocolaterale extensive ca să evalueze fiecare poziție în funcție de măsura în care indivizii îndeplinesc anumite criterii de evaluare enumerate în manual: 0 = itemul nu se aplică; 1 = itemul se aplică într-o oarecare măsură; și 2 = itemul se aplică în cazul individului. Prin urmare, scorurile PCL-R pot varia între 0 și 40. Scorul total reprezintă măsura în care individul îndeplinește criteriile unui psihopat tradițional, prototipic. Din rațiuni care țin de studii și „diagnostice“, un scor PCL-R de 30 de puncte indică, de obicei, că individul suferă de un grad ridicat de psihopatie care probabil că justifică eticheta de „psihopat“. Trebuie, însă să se țină cont de faptul că acest scor reprezintă un prag oarecum arbitrar și că toate instrumentele de acest tip nu pot oferi mereu măsurători lipsite de erori. În plus, analizele statistice indică faptul

că itemii măsoară un construct pluridimensional, nu o categorie anume. După cum indică Tabelul 2.1 (din partea stângă), ele se împart în patru domenii, dimensiuni sau factori corelați: *interpersonal* (felul în care ne prezentăm celorlalți); *afectiv* (felul în care ne simțim din punct de vedere emoțional); *stil de viață* (felul în care trăim în societate); și *antisocial* (tendința noastră de a avea comportamente antisociale). Itemii 19 și 20 din PCL-R și PCL:YV sunt bifați doar dacă individul a fost condamnat.

Scala PCL:SV

Din câte știm, există un singur studiu care a folosit PCL-R-ul într-o analiză amplă a psihopatiei din corporații (vezi Capitolul 9). *Scala de Psihopatie Hare: Versiunea de Screening* (PCL:SV) este mult mai potrivită pentru evaluarea psihopatiei în comunitate și la locul de muncă. E mai scurtă și mai ușor de folosit decât PLC-R-ul, dar folosește aceeași procedură de notare.[21,22] Punctajul mediu poate varia între 0 și 24, iar un punctaj de 18 corespunde cu aproximație celui de 30 de puncte de la PCL-R. Oamenii obișnuiți iau de obicei între 0 și 3 puncte, în timp ce infractorii au un punctaj mediu de aproximativ 13. După cum se poate vedea în Tabelul 2.1 (secțiunea din mijloc), itemii se încadrează în aceleași patru categorii regăsite și la PCL-R. Structura și proprietățile psihometrice ale PCL-R și ale PCL:SV sunt destul de asemănătoare. Cele două scale sunt aproape echivalente în ceea ce privește măsurarea gradului de psihopatie. Având în vedere că în acest volum vom aduce în discuție studiile despre trăsăturile psihopatice din copilărie și din adolescență, vom enumera itemii din *Scala de Psihopatie Hare: Versiunea pentru adolescenți* (PCL:YV). Are aproximativ aceeași structură și aceleași proprietăți precum celelalte scale PCL.

Problema este că puțini angajați de la resurse umane au experiența sau pregătirea necesară ca să le folosească în mod curent, ceea ce e regretabil, fiindcă majoritatea dintre ei se bazează pe diverse instrumente de autoevaluare concepute să măsoare trăsături generale de personalitate, multe dintre ele având puține legături cu psihopatia și pot fi falsificate sau supuse managementului de impresie pozitivă de către indivizii psihopați.[23]

Tabelul 2.1
Modelul cu patru factori pentru scalele PCL Hare

PLC-R	PCL-SV	PCL-YV

Interpersonal 1. Volubilitate/Farmec superficial 2. Sentiment grandios al propriei valori 4. Minciuni patologice 5. Inducere în eroare/manipulare	*Interpersonal* 1. Superficialitate 2. Grandomanie 3. Inducere în eroare	*Interpersonal* 1. Managementul impresiei 2. Volubilitate/Farmec superficial 4. Minciuni patologice 5. Manipulare în scop personal
Afectiv 6. Lipsă a remușcărilor sau a vinovăției 7. Afecte superficiale 8. Indiferență/Lipsă de empatie 16. Eșec în acceptarea responsabilității pentru propriile acțiuni	*Afectiv* 4. Lipsă a remușcărilor 5. Lipsă de empatie 6. Nu acceptă responsabilitatea	*Afectiv* 6. Lipsă a remușcărilor 7. Afecte superficiale 8. Indiferență/Lipsă de empatie 16. Eșec în acceptarea responsabilității pentru propriile acțiuni
Stil de viață 3. Nevoie de stimulare 9. Stil de viață parazitar 13. Lipsa unor scopuri realiste pe termen lung 14. Impulsivitate 15. Iresponsabilitate	*Stil de viață* 7. Impulsivitate 9. Lipsă a țelurilor 10. Iresponsabilitate	*Comportament* 3. Nevoie de stimulare 9. Orientare parazitară 13. Lipsă a țelurilor 14. Impulsivitate 15. Iresponsabilitate
Antisocial 10. Control comportamental scăzut 12. Probleme comportamentale timpurii 18. Delincvență juvenilă 19. Revocarea liberării condiționate 20. Versatilitate infracțională	*Antisocial* 8. Control comportamental scăzut 11. Comportament antisocial în adolescență 12. Comportament antisocial la maturitate	*Antisocial* 10. Control al furiei scăzut ١٢. Probleme comportamentale timpurii ١٨. Comportament infracțional îngrijorător ١٩. Încălcarea liberării condiționate ٢٠. Versatilitate infracțională

Notă: PCL-R = Scala de Psihopatie Hare Revizuită. PCL:SV = Scala de Psihopatie Hare: Versiunea de screening. PCL:YV = Scala de Psihopatie Hare: Versiunea pentru adolescenți. Retipărită cu permisiunea lui R.D. Hare și a Multi-Health Systems. Evaluatorii marchează fiecare item luându-se după criteriile formale cuprinse în manualele publicate. Itemii 11 (Comportamentul sexual promiscuu) și 17 (Relațiile maritale multiple de scurtă durată) ai PCL-R contribuie la scorul total, dar nu se bazează pe vreun factor. Unii cercetători folosesc un model compus din doi factori: **Factorul 1** = Interpersonal și Afectiv. **Factorul 2** = Stil de viață și Antisocial

E posibil ca evaluările clinice și autoevaluările să ofere perspective diferite asupra aceluiași construct și ca folosirea lor în tandem să ne poată ajuta mai bine la înțelegerea psihopatiei. De asemenea, e posibil să reprezinte niște conceptualizări ale unor constructe diferite sau fără prea

multe legături între ele chiar dacă folosesc același nume (aspect cunoscut sub numele de „eroarea jingle“).

În orice caz, pe parcursul volumului vom descrie și vom discuta despre cercetările făcute pe baza autoevaluărilor pentru analiza psihopatiei din companii oriunde este cazul. Printre cele mai populare măsuri se numără diversele variante ale *Triadei întunecate*, care cuprinde psihopatia, machiavelismul și narcisismul. Vezi S 2.3: *Triada întunecată*.

Sunt cumva psihopat?

Lectura unei liste de trăsături psihopatice provoacă adesea îngrijorare și epifanii de genul: „Doamne Dumnezeule, șeful meu e impulsiv, iresponsabil și minte de îngheață apele. Poate e psihopat!“ sau „Îmi place să-mi asum riscuri și mă culc deseori cu necunoscuți. Sunt psihopată?“ E posibil, însă *numai* în cazul în care sunt îndeplinite mult mai multe din caracteristicile și trăsăturile relevante.

Privește psihopatia ca pe un continuum pluridimensional care cuprinde trăsăturile interpersonale, afective, de stil de viață și antisociale descrise în Tabelul 2.1. Numărul și severitatea (densitatea) acestor trăsături variază de la zero la anormal de ridicat (40 pe scala PCL-R și 24 pe scala PCL:SV). Majoritatea oamenilor se situează foarte aproape de capătul de jos al continuumului și fie nu au deloc trăsături psihopatice, fie au foarte puține. Cei din partea de sus a continuumului sunt denumiți psihopați; prezintă o doză substanțială din trăsăturile interpersonale, afective, de stil de viață și antisociale care definesc psihopatia. Cei situați la mijloc au un număr semnificativ de trăsături psihopatice, însă nu sunt psihopați în adevăratul sens al cuvântului. Diagnosticul lor ar depinde de amestecul de trăsături esențiale și definitorii pe care îl posedă fiecare. Cu siguranță că mulți dintre cei situați la mijloc nu vor fi cetățeni-model sau oameni foarte de treabă, iar alții sunt fie extrem de ambițioși, iubitori de distracții, înfumurați, deosebit de pragmatici sau dificili. Unii s-ar putea să aspire la statutul de psihopați și să se prezinte ca atare, dar nu sunt de obicei convingători. De-a lungul carierei sale, Hare a primit sute de e-mailuri și scrisori de la oameni care susțineau că erau psihopați („următoarea etapă a evoluției“, după cum au susținut unii), iar mulți dintre aceștia s-au oferit să fie subiecți pentru teste.

Pentru distribuirea scorurilor scalei PCL:SV într-un eșantion dintr-o comunitate și într-unul dintr-o companie, vezi Capitolul 9.

Poate că devin mai buni pe măsură ce îmbătrânesc

Studiile indică faptul că, în cazul unora dintre infractorii psihopați, înaintarea în vârstă e asociată cu o scădere a scorului scalei PCL-R. Cu toate acestea, scăderea se observă doar la comportamentele și trăsăturile Factorului 2 (de pildă, în cazul impulsivității, a nevoii de stimulare, a controlului comportamental scăzut). Trăsăturile Factorului 1 (de exemplu, grandomania, minciuna patologică, înșelătoria, inducerea în eroare/manipularea, lipsa empatiei și a remușcărilor) rămân relativ stabile odată cu înaintarea în vârstă.[24] Nu avem multe informații despre felul în care se manifestă îmbătrânirea în cazul psihopaților gulere albe a căror majoritate nu manifestă, de obicei, niveluri ridicate ale trăsăturilor și comportamentelor din Factorul 2. Pe de altă parte, Hare a avut de zis următorul lucru în cartea sa *Without Conscience*:

> *În iulie 1987 am primit o scrisoare de la Brian Rosner, asistentul procurorului general din New York, ca răspuns la un articol care îmi rezuma cariera în domeniul psihopatiei și care fusese publicat în* The New York Times. *Îmi scria că vorbise de curând la audierea unui bărbat care fusese condamnat pentru o fraudă bancară de mai multe milioane de dolari. „După cum scria în articol, l-ați descris pe inculpat drept un «T»... În Biroul de Investigare a Fraudelor, bunurile pe care le comercializăm constau, ca să vă parafrazez, în avocați, doctori și oameni de afaceri care se ocupă cu înșelătorii. Cred că studiile dumneavoastră ne vor ajuta să le explicăm tribunalelor motivele pentru care oamenii educați și îmbrăcați la patru ace comit fărădelegi și ce trebuie făcut cu ei când sunt condamnați. Am inclus câteva materiale din acest caz, dacă prezintă interes. Dacă veți avea vreodată nevoie de dovezi care să vă confirme o teorie, apelați la ele.“ Scrisoarea era însoțită de un pachet de materiale care descriau faptele unui individ pe nume John Grambling Jr. care păcălise, cu ajutorul unui coleg, mai multe bănci să-i dea pe mână cu încredere și fără vreo restricție câteva milioane de dolari, deși nici unul dintre ei nu le oferise vreo garanție.*

Volumul lui Rosner, intitulat *Swindle*, și pachetul pe care i-l trimisese lui Hare descriau cu lux de amănunte faptele unui bărbat privilegiat din naștere care alesese să ducă o viață de furt dezlănțuit, înfăptuit cu sânge-rece.[25] După cum spune Rosner, „peste tot pe unde s-a dus a lăsat în urmă cariere și aspirații frânte. Pagubele monetare pe care le-a provocat pot fi calculate. Suferința oamenilor și răul psihologic nu pot fi, însă [cuantificate]“ (p. 86). Bazându-se pe raportul detaliat despre relațiile familiei Grambling, Rosner și colegii lui au concluzionat că nu mai

„văzuseră vreodată o analiză mai exhaustivă a minții unui infractor cu guler alb: motivația neobosită de a strânge avere; folosirea oamenilor ca mijloc pentru a-și atinge scopul; abandonarea tuturor emoțiilor și a atașamentelor umane în afară de dragostea de sine“ (p. 361). Îndemnăm toți oamenii să citească relatarea genială a lui Rosner despre un infractor cu guler alb psihopat.

În 1986, Grambling avea 36 de ani, ceea ce înseamnă că acum are în jur de 68. Ați crede că a obosit, s-a potolit sau l-a găsit pe Dumnezeu, așa cum fac numeroși infractori. Din contră! În 2012, Tribunalul Districtual din Kentucky l-a dat în judecată pe Grambling și companiile sale pentru suma de 6,9 milioane de dolari, acuzând încălcarea termenilor contractuali și „denaturarea frauduloasă și neglijentă“ a promisiunilor de a strânge bani pentru reclamant.[26]

Hare a luat de curând legătura cu Rosner ca să-l pună la curent cu activitățile lui Grambling din prezent. Acesta i-a răspuns că o dată la aproximativ șase luni primește câte un apel din partea cuiva care îi spune, în mare, cam același lucru: „N-o să-ți vină să crezi, dar un tip a încercat să obțină un împrumut de la mine/să-mi vândă ceva, chestiunea nu mi s-a părut în regulă, așa că am căutat pe internet, ăsta e?“ Rosner a făcut o observație interesantă pe marginea acestui subiect: „E trist, fiindcă unii oameni sunt corupți din naștere și nimic nu-i poate schimba, aspect care, bănuiesc, e în concordanță cu cercetările tale“.[27]

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cunoști pe cineva care pare să afișeze trăsături compatibile cu psihopatia?
- Care sunt trăsăturile pe care le-ai observat la acel individ?
- Cunoști vreun om ale cărui trăsături psihopatice s-au domolit odată cu înaintarea în vârstă?
- Care sunt trăsăturile psihopatice care *nu* s-au schimbat și *nu* s-au potolit în Grambling nici la bătrânețe?

S 2.1

Natură sau educație? Ambele!

Trăsăturile psihopatice sunt produsul firii sau al educației? O întrebare mai bună este: „În ce măsură influențează împreună natura și educația dezvoltarea trăsăturilor și a comportamentelor care definesc psihopatia?“ Suntem din ce în ce mai aproape de răspunsul la această întrebare pe măsură ce genetica comportamentală este aplicată în studiul trăsăturilor de personalitate și al dispozițiilor comportamentale.

Genetică comportamentală

Psihologii Waldman, Thee, LoParo și Park au analizat studii despre gemeni și copii adoptați și au găsit dovezi convingătoare că factorii genetici joacă un rol important în dezvoltarea trăsăturilor psihopatice.[28] Asta nu înseamnă că unii oameni sunt sortiți să ajungă psihopați la maturitate, însă indică faptul că mediului social îi va fi dificil să rescrie ceea ce a fost oferit de natură. Natura și posibil alte câteva influențe biologice necunoscute asupra fetusului și nou-născutului în curs de dezvoltare oferă elementele necesare pentru dezvoltarea psihopatiei, precum incapacitatea profundă de a simți empatie și gama completă de emoții care cuprinde frica. Drept rezultat, capacitatea de a dezvolta o conștiință și mecanisme de control intern este redusă, la fel cum este și aceea de a „lega" relații emoționale cu ceilalți.

Un factor care complică înțelegerea raportului dintre natură și educație îl constituie concluzia studiilor de genetică comportamentală că evenimentele exterioare pot porni sau opri genele. „Mecanismele epigenetice sunt evenimente moleculare care controlează modul în care mediul înconjurător reglează genomul organismelor. Procesele epigenetice duc la deosebiri individuale de înfățișare, fiziologie, cogniție și comportament – grupul de trăsături cunoscut sub denumirea de *fenotip*" (p. 588).[29] De pildă, dacă cineva are gena (sau genele) unei trăsături psihopatice, e posibil ca experiențele sau traumele timpurii din copilărie să o declanșeze.

Traume timpurii

Probabil că cel mai logic candidat pentru influența epigeneticii asupra dezvoltării psihopatiei îl reprezintă traumele timpurii, cu precădere abuzul asupra copiilor, indiferent că e fizic, emoțional, sexual sau că se manifestă prin neglijență. Cu toate acestea, dinamicile abuzului asupra copiilor sunt atât de complexe și de specifice contextelor familiale individuale încât cercetătorilor, îndeosebi celor care utilizează autoevaluări ale experiențelor din copilărie, le e dificil să tragă concluzii generale despre impactul pe care îl are abuzul timpuriu asupra psihopatologiei și a comportamentului ulterioare.

Mai multe studii indică faptul că abuzul asupra copiilor (fizic, emoțional, sexual sau care se manifestă prin neglijență) este asociat cu unele componente ale psihopatiei la adulți, așa cum e ea măsurată de PCL-R. Cu toate acestea, asocierile sunt de obicei neconvingătoare și se pare că depind de tipul de abuz și de dimensiunea sau de factorul din scala PCL-R. De pildă, în cursul unui studiu efectuat asupra infractoarelor, cercetătorii au descoperit că abuzurile declarate din copilărie (fizice și sexuale) și predispoziția către suicid erau asociate cu comportamente antisociale și infracționale (trăsături ale Factorului 2), dar nu cu manipulare, înșelătorie, grandomanie, indiferență, afecte superficiale și lipsa empatiei (trăsături ale Factorului 1).[30] Un studiu ulterior asupra evenimentelor cu potențial traumatic (PTE; traume din copilărie), tulburării de stres posttraumatic (PTSD) și a psihopatiei la femei a avut rezultate similare.[31] Cercetătorii au raportat că factorul Interpersonal (de pildă grandomania, manipularea și minciunile patologice) și factorul Afectiv (de exemplu, lipsa de empatie, remușcări sau vină, precum și emoțiile superficiale) ale scalei PCL-R nu aveau legătură nici cu PTE, nici cu PTSD. Factorul Stil de viață (și anume impulsivitatea, nevoia de stimulare) și factorul Antisocial (cum ar fi controlul comportamental scăzut, problemele comportamentale timpurii, activitățile antisociale) au fost amândoi asociați cu PTE. Factorul Antisocial a fost asociat doar cu simptomele PTSD. Alți cercetători au descoperit că abuzurile din copilărie în rândul agresorilor sexuali

evaluați pentru instituționalizare erau în primul rând asociate cu dimensiunea antisocială a scalei PCL-R.[32]

În mod similar, un raport recent a concluzionat că abuzul fizic din primii ani de viață are legătură cu factorul Antisocial al psihopatiei, dar nu și cu factorii Interpersonal sau Afectiv, în cazul infractorilor de sex masculin.[33] Autorii sugerează că în unele cazuri „incapacitatea părinților de a gestiona temperamentul potențial psihopatic al copilului ar putea duce la interacțiuni distructive de ambele părți". Cu alte cuvinte, se pare că traumele din copilărie prezic mai degrabă o gamă de comportamente antisociale și exteriorizate (cum ar fi crizele de isterie sau agresivitatea) decât trăsături de personalitate caracteristice psihopatiei.[34]

Tulburare sau adaptare

Psihologia evoluționistă oferă câteva explicații pentru stilul de viață nomad al multor psihopați: goana după mai mulți parteneri de sex, nevoia de a exploata oameni și ocazii noi și stimulatoare („izvoare") și faptul că adesea comunitățile ajung să-i considere o problemă. Psihopații au o mulțime de relații sexuale lipsite de atașamente emoționale și personale sincere și de lungă durată față de parteneri. Legăturile frecvente, folosirea sexului drept armă și tratarea cu indiferență a apropiaților sunt trăsături des întâlnite la femeile și la bărbații psihopați.

Teoria și studiile recente din psihologia evoluționistă sugerează că există explicații genetice pentru astfel de atitudini și comportamente. Conform acestui model, psihopatia e o strategie de viață ereditară și adaptivă al cărei scop – după cum o dovedește apariția timpurie a sexualității agresive – este acela de a oferi continuitate genetică. Există mai multe căi de a transmite fondul genetic mai departe, inclusiv prin îngrijirea atentă a unui număr restrâns de progenituri.[35] Tiparul psihopatic pare să fie unul destul de diferit, dar la fel de (sau chiar mai) eficient: producerea unui număr mare de copii, fără implicare emoțională sau fizică în starea lor de bine. E posibil ca unii psihopați (atât bărbați, cât și femei) să vadă în copiii lor extensii ale lor înșiși, însă extensiile respective sunt folosite în scopuri personale (pentru putere, control, posesivitate, alocații și așa mai departe), nu li se oferă afecțiune sinceră și un mediu înconjurător stimulant și sunt manifestate într-un context de neglijență fizică și emoțională și de abandon.

Conform acestui tipar, oamenii respectivi folosesc insistent o tactică insensibilă de manipulare și amăgire ca să atragă potențiali parteneri, sunt gata să-i abandoneze atât pe ei, cât și pe copii și simt nevoia de a explora și alte ocazii de împerechere. Mai general, se poate ca psihopații să fie produsul presiunilor evoluționiste care, prin intermediul unei interacțiuni complexe între factori de mediu și genetici, îi determină pe unii indivizi să aplice o strategie a etapelor biologice, manifestată prin interacțiuni sociale manipulatoare și acaparante.[36,37]

Interacțiunile acestea pot presupune o strategie a *infidelului* (caracterizată prin manipulare, amăgire și egoism), o strategie de *șoim războinic* (caracterizată prin impulsivitate, agresiuni, indiferență și violență) sau o combinație a lor: strategia *șoimului infidel*.[38] Probabil că psihopații diferă între ei (și în funcție de context și în timp) prin felul în care își aplică strategiile manipulatoare sau agresive. Din acest punct de vedere, psihopații sunt infideli interpersonali și prădători sociali care obțin succese fizice, psihologice și reproductive cu un minimum de investiții. O serie genială difuzată pe Public Broadcasting System (PBS) subliniază că aceste comportamente amăgitoare, infidele, agresive și caracteristice psihopaților sunt des întâlnite la numeroase specii de animale.[39] Ideea are o oarecare legătură și cu următoarea dilemă: psihopatia e o tulburare mintală sau o strategie evoluată

a etapelor biologice? Unii cercetători argumentează că, dacă psihopatia ar fi o tulburare mintală, ar trebui să manifeste indicatorii de instabilitate de dezvoltare și dezavantaje de ordin intelectual, operațional sau reproductiv.[40] Cu toate acestea, indivizii nu manifestă astfel de trăsături ale unei tulburări mintale. Acești cercetători fac următoarea observație: „Deși psihopații diferă de alți oameni din punctul de vedere al structurii și funcționării creierului, *diferența* nu este izomorfă cu *disfuncția*“, idee pe care o susține și Hare în repetate rânduri precum aici:[41]

> Din punctul meu de vedere, indivizii psihopați posedă o înțelegere intelectuală a regulilor societății și a sensurilor convenționale de bine și de rău și acționează în suficientă cunoștință de cauză ca să fie trași la răspundere pentru faptele lor. Asemenea lui Iago din piesa *Othello* a lui Shakespeare, aleg regulile pe care le urmează sau le ignoră în funcție de propriul interes, evaluând atent circumstanțele și fără să le pese de sentimentele sau de binele altora. Faptele lor nu le provoacă empatie, vină sau remușcări și sunt „deconectați“ emoțional de la ceilalți. Cu toate acestea, nu ignoră și nu încalcă fiecare cod moral sau legal și nici nu îi transformă în victime pe toți cei care le ies în cale. Se știe aproape fără vreo urmă de îndoială că multe trăsături psihopatice sunt asociate, în moduri relevante, cel puțin teoretic, cu o varietate de funcții și structuri ale creierului care diferă de cele ale majorității celorlalți indivizi… Asta nu înseamnă neapărat că suferă de disfuncții sau de deficite neurologice. Dimpotrivă, psihopații ar putea susține că sunt mai raționali decât majoritatea oamenilor, fiindcă nu sunt împovărați de bagaj emoțional. După cum s-a exprimat unul dintre infractorii psihopați participant la un studiu efectuat de noi, „psihiatrul a spus că problema mea e că judec mai mult cu creierul decât cu inima“. Nu a văzut vreo problemă în asta și a continuat, spunând că era „asemenea unei pisici într-o lume a șoarecilor“.
>
> Prin această aluzie neintenționată, dar succintă către teoria evoluționistă a psihopatiei ca o strategie adaptivă de viață, a dat de înțeles că s-a supus pur și simplu impulsului întipărit în el de natură. Indiferent de meritele acestui punct de vedere, ar trebui să luăm în calcul posibilitatea că faptele psihopaților reflectă procese și strategii cognitive, afective și comportamentale care diferă de cele ale altor oameni, însă care nu au la bază motive care țin de neuropatologii sau deficite în sensurile medicale și psihiatrice tradiționale ale acelor termeni.
>
> Spun asta fiindcă atât experții, cât și oamenii de rând sunt tentați să explice comportamentele indiferente, manipulative și lipsite de remușcări ale psihopaților drept „ceva“ ce nu funcționează cum trebuie. Astfel de explicații sunt de înțeles când diferențele observabile între psihopați și alți indivizi presupun regiuni ale creierului și rețele neuronale care au legături cu funcțiile emoționale, sociale și executive care caracterizează psihopatia. Și nu e surprinzător că numeroși observatori privesc descrierile clinice și descoperirile empirice prin prisma disfuncției când au de-a face cu infractori condamnați, îndeosebi cu unii violenți. E și mai dificil când vine vorba de antreprenori, brokeri de investiții pe bursă, consultanți financiari, politicieni, clinicieni, avocați, academicieni și alți asemenea psihopați. (pp. vii-viii)

Dezbaterea continuă, așa cum se obișnuiește în știință. Clișeul standard, dar adevărat este că avem nevoie de mai multe studii. Consultă anexa pentru o prezentare a neuroimagisticii și a psihopatiei.

S 2.2

Psihopatie și violență letală

Psihopatia reprezintă unul dintre principalii catalizatori ai tuturor formelor de comportamente antisociale și infracționale.[42] Mai mult, sociologul Matt DeLisi[43] argumentează că psihopatia este „teoria unificată a infracționalității". Cu toate acestea, rata psihopatiei – așa cum este măsurată de una dintre scalele PCL – în rândul criminalilor este aproximativ aceeași cu aceea din rândul infractorilor de rând.[44,45] În cursul unui studiu deosebit de detaliat și de sofisticat, Fox și DeLisi au analizat datele empirice despre omoruri și au descoperit că soliditatea legăturii între psihopatie și omoruri depinde în mare măsură de *tipul* și de *gravitatea* crimei.[46] „Cu alte cuvinte, cu cât crimele sunt mai violente, extreme sau îngrozitoare (fie că e vorba de omoruri generale sau de natură sexuală, sadică/prin mutilare, în serie sau multiple), cu atât relația între psihopatie și subtipul de omor este mai puternică." (p. 75) Factorul 1 (vezi Tabelul 2.1) a fost principalul contributor la această asociere. Psihopații și-au descris adesea crimele „într-o manieră detașată, obiectivă, aproape clinică, și prin care nu-și asumă vreo vină, de parcă actul omorului ar fi fost la fel de banal precum mersul la cumpărături". Într-o metaanaliză a 19 studii și 5 161 de infractori de sex masculin,[47] O'Connell și Marcus au raportat că *ambii* factori PCL-R, 1 și 2, au fost asociați cu sadismul. Sadismul „poate presupune atât lipsa empatiei față de ceilalți și dispoziția de a exploata alți oameni pentru propria plăcere sau pentru câștiguri personale (Factorul 1), cât și un tipar comportamental de încălcare a regulilor (Factorul 2)".

Cu sânge-rece este expresia pe care numeroși cercetători o folosesc ca să descrie violența psihopaților.[48,49] După cum subliniază Hare, „violențele comise de ei sunt caracterizate de indiferență și au o natură practică – sunt folosite pentru satisfacerea unor nevoi simple precum sexul sau pentru obținerea unor lucruri – și e foarte probabil ca psihopatul să simtă indiferență, senzație de putere, plăcere sau îngâmfare față de eveniment în loc de regret față de răul comis. Cu siguranță nu-și va face procese de conștiință." (p. 71)

Descoperirile sunt relevante pentru subiectul volumului de față atât din cauza potențialului de violență psihopatică (vezi S 3.2: *Infractori cu guler alb care devin criminali*), cât și pentru că angajații psihopați sunt mult mai predispuși decât ceilalți la a fi implicați în cele mai grave forme de abateri în companii, precum fraudele sau devalizările, și la a face cel mai mare rău altor oameni din organizații.

S 2.3

Triada întunecată

În 2002, Paulhus și Williams au introdus noțiunea de *Triadă întunecată*, concept care cuprinde trei trăsături întunecate: narcisismul, machiavelismul și psihopatia. Vom descrie narcisismul și machiavelismul în Capitolul 3 al acestei cărți.

Studiind cele trei personalități care formează Triada întunecată, Paulhus și Williams explică următoarele: „În ciuda originii lor diverse, personalitățile… au în comun unele trăsături. Într-o oarecare măsură, toate trei presupun un caracter social malefic cu tendințe comportamentale de autopromovare, răceală emoțională, duplicitate și agresivitate." (p. 557)[50] Cu toate acestea, autorii au concluzionat că aceste personalități nu sunt echivalente. Care sunt trăsăturile comune asociate cu aceste personalități întunecate? Există dovezi că anumite componente egocentrice ale Factorului 1 din scala PCL-R a lui Hare (Manipularea, Înșelătoria și Indiferența/Lipsa de empatie) reprezintă miezul personalităților care compun Triada întunecată.[51] Din perspectivă evoluționistă (vezi S 2.1), aceste

componente sunt „indicatorii unei strategii stabile și adaptive folosite pentru obținerea unor recompense și gratificații imediate care, la rândul lor, sunt asociate de indivizi cu beneficii reproductive și de supraviețuire“.[52]

E important să ținem minte că psihopatia pare să fie cea mai nesinceră, înșelătoare și distructivă dintre cele trei. Deși aceste afirmații se aplică indivizilor psihopați din rândul populației generale, credem că sunt valabile și la locul de muncă.

Suplimentul S 12.2 descrie câteva trăsături suplimentare de personalitate întunecată.

S 2.4

Gen, etnie, cultură

E probabil ca psihopatia să aibă o natură universală, regăsită în toate societățile rasiale, etnice și culturale și atât la bărbați, cât și la femei.[53] Cu toate acestea, unele manifestări comportamentale pot să provină din diferențele dintre normele comportamentale și așteptările pe care le are o anumită societate față de membrii acesteia. De exemplu, numeroase societăți au *așteptări* explicite sau implicite față de felul în care ar trebui să se comporte femeile și bărbații. În mod asemănător, unele așteptări ale societății depind de rasa, etnia, religia, orientarea politică, statutul socioeconomic și de alte astfel de criterii ale membrilor săi. Așa cum este indicat mai jos, s-ar putea ca acest tip de factori să influențeze procedurile elaborate să măsoare psihopatia. Aici vom concentra scurta discuție asupra scalei PCL-R și a derivatelor sale. Discuțiile mai ample care includ alte instrumente de măsurare sunt disponibile altundeva.[54,55]

Gen

Numeroase studii indică faptul că femeile (adulte și adolescente) obțin scoruri mai scăzute de psihopatie decât omologii lor masculini.[56,57] Femeile s-ar putea să fie mai puțin psihopate din fire decât bărbații. Acestea fiind spuse, este de asemenea posibil ca diferența să fie determinată de așteptările față de rolul în societate pe care trebuie să-l joace fiecare sex și de factorii culturali care inhibă sau modifică exprimarea anumitor comportamente, îndeosebi ale celor care sunt antisociale sau agresive. În general, dovezile empirice indică faptul că trăsăturile interpersonale și afective ale psihopatiei, care aparțin de Factorul 1 (de pildă Grandomania, Inducerea în eroare, Manipularea, Indiferența, Lipsa vinei și a remușcărilor), sunt rezonabil de asemănătoare la bărbați și la femei. Pe de altă parte, există diferențe care țin de sex în exprimarea trăsăturilor impulsive, antisociale ale psihopatiei, care țin de Factorul 2, femeile având mai puține probleme comportamentale timpurii și dând dovadă fie de mai puțină agresivitate și violență decât bărbații, fie de o formă diferită a acestora. În cursul unei revizuiri ample a acestei chestiuni, psihologii Verona și Vitale[58] au sugerat că pentru stabilirea psihopatiei la femei ar putea fi folositor să se ia în calcul indicatori „care pornesc de la manifestări strict feminine ale externalizării tendințelor antisociale (Factorul 2) precum prostituția, asumarea de riscuri sexuale, [violența interpersonală], autoagresiunea și formele de agresiune relaționale, precum trădarea prietenilor și calomnierea“. Notăm că itemul Comportament sexual promiscuu de pe scala PCL-R măsoară deja prostituția și asumarea riscurilor sexuale.

În ciuda diferențelor de mai sus, un scor cuprins între 20 și 30 pe scala PCL-R Nord-Americană denotă aproximativ același nivel de psihopatie la femei și la bărbați.[59] În plus, la adolescență și

maturitate, femeile și bărbații au în comun o bună parte a modelului cu patru factori al psihopatiei, așa cum e măsurată de instrumentele PCL.

Etnie/Cultură

În multe privințe, chestiunile caracteristice psihopatiei la femei sunt asemănătoare cu cele care țin de etnie/rasă și cultură. De pildă, factorii culturali, condițiile și posibilitățile economice, zonele cu o rată mare a criminalității și alte aspecte asemănătoare pot contribui la creșterea scorurilor aferente unor trăsături antisociale ale psihopatiei. După publicarea scalei PCL-R în 1991, unii clinicieni și cercetători și-au manifestat îngrijorarea cu privire la posibilele prejudecăți îndreptate împotriva afro-americanilor și, în Canada, împotriva nativilor. În ambele cazuri, scorurile de la Factorul 2 și totale de pe scala PCL-R sunt mai mari decât ale caucazienilor. Cu toate acestea, proprietățile psihometrice, structura factorilor și capacitatea predictivă pentru infracțiuni și violență sunt aproximativ aceleași.[60,61] Concluzii asemănătoare sunt valabile pentru un spectru larg de țări și de culturi.[62] Mai mult, scala PCL-R și derivatele sale reprezintă standardul în cercetare pentru evaluarea psihopatiei în America de Nord, în numeroase țări europene, în câteva țări din Orientul Mijlociu, America de Sud și din Asia, precum și în Mexic, Australia și Noua Zeelandă.

Nu în ultimul rând, notăm că rezultatele unui studiu la nivel global al trăsăturilor psihopatice și al corespondenților lor vin în sprijinul generalizării extinse a constructului psihopatiei.[63] Studiul cuprinde un eșantion de 11 regiuni, 58 de țări și 33 016 participanți (58% dintre ei fiind femei). Cum folosirea scalelor PCL-R sau PCL:SV nu a fost fezabilă, pentru evaluare s-a folosit o versiune de autoevaluare a PCL-R, numită SRP-E, tradusă în limbile materne ale acestora.[64] În toate regiunile, proporția participanților care au autoraportat un nivel ridicat de psihopatie a fost mai scăzută la femei decât la bărbați. Pe de altă parte, structura factorilor a fost aceeași pentru femei și bărbați și în concordanță cu modelul cu patru factori prezentat în Tabelul 2.1. După cum era de așteptat, au existat diferențe de gen și de regiune în prevalența nivelului ridicat de psihopatie la scorurile totale și per factori. În general, tiparele au coincis cu așteptările, dar sunt prea complexe pentru a fi detaliate aici. A fost limpede că totuși cultura are un impact asupra manifestării psihopatiei așa cum e ea evaluată de scala SRP. Cu toate acestea, tiparul scorurilor per factori la bărbați și femei a fost similar în toate regiunile din lume, „fapt ce sugerează că există o oarecare universalitate în *felul* în care cultura poate influența manifestarea psihopatiei“.

Cazul lui Dave

Actul I, scena II
Un început promițător

Prima zi la birou a lui Dave a fost un prilej de încântare, fiindu-i prezentat departamentul și membrii acestuia. S-a creat un soi de vâlvă în jurul noului coleg care plecase de la o altă companie mai mare din domeniu și care trebuia să-i ajute să recupereze din decalajul produs de ciclurile problematice de introducere de proiecte noi. Toată lumea a venit să-l salute pe Dave și toți cei care l-au cunoscut l-au plăcut numaidecât. Pe lângă experiența tehnică solidă pe care o poseda în principalul domeniu de interes al companiei, avea o personalitate agreabilă, era chipeș și părea deosebit de încrezător în forțele proprii.

După ce l-a prezentat tuturor pe Dave, Frank i-a arătat noul său birou.

– O, a mormăit Dave, dezamăgit de ceea ce a văzut. Credeam că o să fiu ceva mai aproape de acțiune, și, după o pauză, a adăugat: și că biroul va fi ceva mai mare.

– Păi, ne dezvoltăm foarte repede și e greu să găsim mai mult loc, a răspuns Frank, întrebându-se de ce îi venea să-și ceară scuze, dar vei putea cât de curând să-ți mai schimbi locul, căci reorganizăm mereu birourile angajaților. De fapt, e chiar un prilej de glumă printre noi.

Dave n-a fost amuzat, dar s-a întors către Frank, i-a zâmbit larg și i-a răspuns:

– E perfect! Păi, aș face bine să mă acomodez și să trec la treabă!

Frank s-a întors în biroul său și și-a continuat programul din ziua respectivă plin cu întâlniri, rapoarte și convorbiri telefonice. Plănuia ca în jur de 13:30 să-l ia pe Dave la prânz la cantina companiei, care era, de fapt, un restaurant bun care le oferea gratuit mâncare angajaților. Dacă urma să se ivească ocazia, voia să-l ducă și până în aripa executivă, ca să i-l prezinte lui Jack Garrideb, fondator și director executiv, dacă acesta avea timp.

Frank s-a cufundat în treabă și dimineața a trecut repede. A tresărit când Marge, secretara lui, a venit în pragul ușii în jur de 13 și un sfert.

– Frank, a sunat Victoria de la biroul domnului Garrideb; te-a chemat acum până la el, a zis ea. Nu mi-a spus despre ce e vorba, a continuat,

înainte ca el să apuce să-i ceară clarificări.

Frank și-a luat agenda și calendarul și s-a îmbrăcat pe drum cu sacoul din spatele ușii, străbătând grăbit coridorul. A vrut să treacă pe la Dave ca să-i spună că trebuiau, cel mai probabil, să amâne puțin prânzul. Nu l-a găsit acolo, așa că Frank s-a dus mai departe, trecând în revistă proiectele la care lucra și motivele pentru care Jack ar fi putut să aibă nevoie de el așa din scurt.

Când a ajuns în aripa executivă, care se afla la celălalt capăt al complexului, Frank s-a dus la biroul Victoriei.

– Bună, Vicki, am dat deci din nou de bucluc? a glumit el.

– Știi că nici nu se pune problema de așa ceva când e vorba de domnul Garrideb. Tot tu ești preferatul lui, i-a răspuns și ea, glumind.

Vicki și Frank începuseră lucrul la Garrideb Technologies în aceeași zi în urmă cu mulți ani și rămăseseră prieteni de atunci. Cultura companiei era prietenoasă, relaxată și informală, însă aripa executivă era mereu intimidantă, din cauză că toți angajații se credeau datori să le dea vizitatorilor sau potențialilor clienți impresia unei companii mari și serioase.

Jack Garrideb l-a zărit pe Frank la biroul lui Vicki prin ușa deschisă și i-a făcut semn să intre. Frank a observat că în biroul lui Jack se mai afla cineva, dar nu a putut să-l identifice din cauza scaunului masiv din piele.

– Salut, Frank, am stat puțin de vorbă cu un om de-al tău, a zis Jack.

Dave s-a ridicat și s-a întors.

– O altă alegere bună! a continuat Jack. Chestiunile de la cercetare și dezvoltare o să decoleze cu adevărat dacă o să încapă pe mâna noului tău asociat!

Frank a fost uluit să-l vadă pe Dave în biroul directorului executiv.

– Păi, Jack, trebuie să ținem pasul cu oamenii de la marketing care le tot promit clienților produse care încă nu există.

– Succes, Dave; lucrezi pentru cel mai bun om din domeniu, a zis Jack, în timp ce Frank și Dave se pregăteau să plece.

– Ce tip de treabă, a zis Dave în drum către cantină.

Gândurile lui Frank s-au întors la raportul la care scria când apelul de la Victoria îl întrerupsese.

– Ai avut noroc să-l întâlnești azi; călătorește mult prea mult.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- I-ai face o vizită neanunțată directorului executiv al companiei în prima ta zi de lucru?
- Frank ar trebui să-și facă griji sau să se bucure că Dave a dat dovadă de o astfel de inițiativă?

3
Aparențele pot fi înșelătoare

Ellyn și-a luat fetița și a plecat la lucru. Au coborât din autobuz în piața centrală scăldată în soare, unde grupurile de turiști din mijlocul zilei se plimbau și povesteau. Slujba ei depindea de oamenii aceștia și își dorea să aibă o după-amiază bună.

La intersecția dintre Main și First se formase o mulțime care îi bloca drumul. În timp ce a înaintat printre oameni a remarcat că cineva juca alba-neagra. Turiștii sunt avertizați să evite înșelătoria asta, dar există mereu câte unul în mulțime care e cucerit de ea. Regulile jocului sunt următoarele: crupierul înșiră trei cărți pe o măsuță; una e o valoare, fie rigă, damă sau valet, iar celelalte două sunt cărți de numere. El (sau uneori ea) le întoarce cu fața în jos, le amestecă repede între ele pe măsuță și pe urmă se oprește. Crupierul, lovind încontinuu măsuța cu palma, invită oamenii din mulțime să parieze pe cartea care cred ei că e valoarea. Într-un final, unul dintre privitori decide că are un ochi mai ager decât mâinile crupierului și pune pariu. Nimeni în afară de crupier nu câștigă vreodată la acest joc.

După vreo două mâini, oamenii s-au mai foit, iar cei din spate au ajuns în față, aproape de măsuță. Ellyn a ajuns și ea în față. Crupierul a zâmbit și a început să vorbească direct cu fetița ei.

– Ce fetiță frumoasă; și deșteaptă, ca mama ei! Pun pariu c-o să mergi la facultate într-o bună zi!

Pălăvrăgeala asta jucăușă a continuat cu ceilalți de față când crupierului i-a scăpat una dintre cărți și oamenii i-au zărit, preț de o clipă, fața. Acesta a încercat să amestece rapid cărțile, dar Ellyn și alți câțiva au văzut fiecare mișcare.

– Mă bag! a strigat Ellyn, gâtuită de emoție. Vreau să pariez.

– Cât? a întrebat precaut crupierul, în timp ce mulțimea s-a apropiat să vadă ce se întâmpla.

Ellyn avea la ea banii de chirie, iar dacă ar fi reușit să dubleze măcar o parte din ei, s-ar fi descurcat mult mai ușor cu cheltuielile. S-a gândit

îndelung.

– Ai de gând să pariezi sau nu? a strigat crupierul.

– Da, da, 100 de dolari!

Cei din primele rânduri și-au ținut răsuflarea. Ellyn nu părea genul de om care să aibă o astfel de sumă și cu atât mai puțin genul care să-și permită să parieze atât de mult la un joc de pe stradă. Crupierul a ezitat – ar fi trebuit să dubleze suma dacă ea câștiga –, dar mulțimea i-a luat partea femeii. „Las-o să joace!“, au strigat câțiva. „Da, acceptă pariul!“, au zis și alții, alăturându-se. Crupierul nu părea în apele lui.

– Bine, bine, a zis el, arată-mi banii.

Ellyn părea emoționată.

– Haide, arată-i banii, a zis cineva din mulțimea din spatele ei.

A scormonit în buzunarul din față al cămășii de unde a scos o bancnotă de 100 de dolari pe care o întinse în fața ei.

– Alege-ți cartea, a zis el, iar Ellyn a ales-o.

Următoarele clipe au părut că se desfășoară cu încetinitorul deși în realitate s-au scurs foarte, foarte repede. Crupierul a întors cartea pe care a ales-o Ellyn și a fost șaptele de romb; a întors-o pe cea de lângă ea și era riga de treflă. Ellyn pierduse. Apoi cineva din spatele mulțimii a strigat: „Poliția!“ Crupierul i-a smuls lui Ellyn bancnota de 100 de dolari, și-a strâns rapid măsuța și s-a făcut nevăzut alături de complicii lui prin hoarda de turiști și vizitatori care se plimbau. Ellyn a rămas locului. Era în stare de șoc. I s-au umezit ochii. „Banii mei de chirie!“, a scâncit ea. Unii oameni din mulțime s-au îndepărtat clătinând din cap. O bătrână într-un palton albastru și ponosit a încercat să o liniștească și i-a mângâiat fetița pe cap. A scos din geantă o bancnotă de zece dolari și i-a dat-o lui Ellyn. Alți câțiva i-au urmat exemplul, dar aceste gesturi generoase și binevoitoare nu au suplinit întru totul banii de chirie pe care îi pierduse și nu i-au putut șterge rușinea de a fi fost dusă de nas de unul dintre cele mai vechi trucuri care există. Scamatoria asta, la fel ca multe altele, folosește cu iscusință firea umană fundamentală în detrimentul unor ținte naive.

Faptul că între 1 și 2% dintre oameni au personalități psihopatice sugerează (poate chiar garantează) că majoritatea dintre noi ne vom întâlni cu cel puțin un psihopat într-o zi obișnuită. Cu toate acestea, din cauza abilității psihopaților inteligenți de a-și ascunde adevărata natură, ne e greu să-i distingem de ceilalți oameni pe care îi vedem pe stradă. Chiar

dacă am fost martori oculari la evenimentul descris în cazul de mai sus, desfășurat la un colț de stradă dintr-un oraș american important, ne lipsesc informațiile de care avem nevoie ca să stabilim dacă omul e psihopat sau doar un escroc. Se prea poate să fie vorba de un infractor mărunt (jocul de alba-neagra este interzis în acest oraș din estul Statelor Unite) care păcălește oamenii curioși și naivi și le ia banii. Chiar dacă turiștii văd în astfel de experiențe „desprinse din viață" niște povești interesante pe care le istorisesc prietenilor de acasă, realitatea este că s-a comis o infracțiune.

Sunt psihopații mai pricepuți decât noi, ceilalți?

INTERACȚIUNI CU UN PSIHOPAT

Ceea ce vrem să spunem este că, din cauza unor abilități – sau a unor talente, de fapt – pe care le posedă psihopații, ne este dificil să-i vedem așa cum sunt cu adevărat. Au, în primul rând, talentul de a „citi oameni" și de a-i evalua într-o clipită. Identifică ceea ce le place sau nu oamenilor și care sunt motivele, nevoile, slăbiciunile și vulnerabilitățile lor. Știu cum să facă apel la emoțiile noastre. Cu toții avem „bătăturile" noastre pe care putem fi călcați, iar psihopații, în special, sunt mereu gata să ne calce pe ele (vom discuta mai în amănunt acest aspect într-un capitol ulterior). În al doilea rând, numeroși psihopați stăpânesc excelent comunicarea orală. Pot lua parte numaidecât la o discuție, lipsiți de reținerile sociale cu care se confruntă majoritatea oamenilor. Se folosesc de faptul că este mai puțin important conținutul unui mesaj decât felul în care acesta e transmis. Un stil încrezător și agresiv de comunicare – împodobit cu jargon, clișee și fraze înflorite – suplinește lipsa de substanță și de sinceritate din interacțiunile lor cu ceilalți. Aptitudinea aceasta, însoțită de convingerea că li se cuvin toate lucrurile pe care pot pune mâna, le permite psihopaților să folosească eficient toate informațiile pe care le află despre un om *împotriva* acestuia în timp ce interacționează cu el – știu ce să spună și când să o spună ca să-și exercite influența. În al treilea rând sunt maeștri ai managementului impresiei lăsate asupra celorlalți; înțelegerea pătrunzătoare a psihicului celorlalți, combinată cu o fluență orală superficială, dar convingătoare, le permite să-și potrivească abil măștile sociale în funcție de situație și de scop. Au capacitatea de a purta

numeroase măști, de a schimba „ceea ce sunt“ în funcție de persoana cu care interacționează și de a se face plăcuți de victimele lor. Puțini vor bănui că au de-a face cu un psihopat care apelează la personalitățile și vulnerabilitățile lor. În marele joc de cărți al vieții, psihopații știu ce cărți ai în mână și trișează.

Cercetătorii care au interacționat cu psihopați diagnosticați îi descriu deseori drept niște cameleoni sociali. Cameleonii au, firește, capacitatea de a-și schimba culoarea în funcție de mediul în care se află ca să supraviețuiască. Când se agață de o frunză sau de o creangă, se fac verzi sau maro, folosindu-se de abilitatea de a-și schimba culoarea pielii ca să devină una cu împrejurimile. Utilizându-și astfel armura oferită de natură, pot deveni invizibili pentru dușmanii lor și pot totodată să ia prin surprindere insectele cu care se hrănesc. Sunt niște prădători invizibili desăvârșiți. Asemenea cameleonilor, psihopații își pot ascunde adevărata fire și adevăratele intenții față de victimele lor pentru perioade îndelungate. Psihopatul este un prădător uman aproape desăvârșit.

Asta nu înseamnă că majoritatea oamenilor nu pot fi interlocutori fermecători, eficienți, sociabili și totodată sinceri – firește că pot. Numeroși oameni folosesc managementul impresiei și tehnici de manipulare ca să determine alți oameni să-i placă și să aibă încredere în ei sau să obțină ce doresc de la ei; deseori o fac fără să-și dea seama, însă uneori o fac în urma unor antrenamente, exerciții și planificări. Acestea fiind spuse, a-ți dori ca oamenii să te placă și să te respecte (precum și a face ceea ce e nevoie ca să obții aceste rezultate) nu e neapărat ceva nesincer – e normal să ne dorim aprobarea și validarea celorlalți. Manipularea socială începe să devină nesinceră când chiar nu îți pasă de sentimentele celorlalți sau când încerci să profiți abuziv de alți oameni. Diferența dintre abordarea psihopatică și cea nonpsihopatică constă în *motivația* de a profita abuziv și cu indiferență de oameni. Psihopaților pur și simplu nu le pasă dacă rănesc alți oameni prin ceea ce spun și fac câtă vreme obțin ceea ce își doresc – și se pricep foarte bine să ascundă acest lucru. Având în vedere cât le sunt de dezvoltate abilitățile de manipulare, nu e de mirare că ne este foarte dificil să zărim „personalitățile psihopatice“ dincolo de suprafața fermecătoare și agreabilă. Vezi *S* 3.1: *Folosindu-te de ceea ce ai*.

Nu toți psihopații sunt, însă operatori subtili. Unii nu au suficiente abilități sociale sau de comunicare sau nu sunt îndeajuns de educați încât să interacționeze fără efort cu ceilalți. Se folosesc, în schimb, de amenințări, de constrângeri, de intimidare și de violență ca să obțină ceea ce își doresc. Cartea aceasta nu le acordă la fel de multă importanță precum celor care sunt capabili și dispuși să-și folosească „farmecele fatale" ca să-i escrocheze și să-i manipuleze pe ceilalți. Pe de altă parte, dacă abordarea fermecătoare nu dă roade, psihopații sunt dispuși să treacă la intimidări subtile sau fățișe. Vezi S 3.2: *Infractori cu guler roșu*.

PSIHOPATIE ȘI NARCISISM

E important să reținem că psihopatia e o tulburare de personalitate și că tulburările de personalitate *nu sunt* același lucru cu tulburările mintale. La nivel fundamental, un om care suferă de o tulburare de personalitate are o gamă limitată de „soluții" stereotipice pe care le aplică majorității problemelor cu care se confruntă în viață. Cei care nu suferă de o tulburare de personalitate sunt capabili să aplice *o varietate* de comportamente, în funcție de situații.

Indivizii cu tulburări de personalitate întâmpină uneori dificultăți în viață din cauza perspectivelor limitate și a abordărilor destul de inflexibile. Le este greu să se descurce într-o lume care nu funcționează în modalitatea singulară pe care o preferă, iar cunoscuții lor îi consideră, probabil, închiși la minte, previzibili și uneori enervanți, din păcate.

Există zece tulburări de personalitate recunoscute de DSM, inclusiv *tulburarea narcisică de personalitate* și *tulburarea de personalitate histrionică,* a căror înțelegere este crucială, fiindcă au legătură cu psihopatia.

De pildă, tulburarea narcisică de personalitate presupune, printre alte trăsături, o nevoie excesivă de admirație și un simț al superiorității. DSM-5[1] explică faptul că cei cu tulburare narcisică de personalitate afișează un tipar prevalent de grandomanie (în închipuire sau în comportament), o nevoie de admirație, un simț al îndreptățirii și o lipsă de empatie.

Narcisiștii au impresia că tot ce se petrece în jurul lor și că, de fapt, tot ceea ce spun și fac ceilalți este sau ar trebui să fie despre *ei*. În situațiile sociale în care asta nu se aplică, ei vor încerca să devină centrul atenției prin acapararea discuției sau prin umilirea celorlalți în timp ce se laudă pe ei înșiși. Narcisiștilor le lipsesc din repertoriu alte variante

comportamentale precum acordarea de atenție nevoilor și dorințelor celorlalți, „împărțirea scenei“ și negocierea cu ceilalți pentru atenție și păreri. Conform adevăraților narcisiști, a fi la fel ca ei nu este neapărat un lucru rău, deoarece ei văd admirația patologică de sine drept o reacție normală la perfecțiunea lor evidentă. La urma urmei, „Ce să nu-ți placă la mine?“ Unii narcisiști ajung chiar să se plângă că talentul și frumusețea lor sunt niște poveri pe care trebuie să le care!

Narcisiștilor le este dificil să adopte comportamente alternative, însă în timp și cu puțin sprijin pot învăța să își modereze comportamentele și efectul negativ pe care îl au asupra altora. În cazul celorlalți oameni, problema adevărată o reprezintă momentul când trăsăturile narcisiste, cu precădere simțul îndreptățirii și lipsa empatiei, se transformă în comportamente antisociale și distructive. Când se întâmplă una ca asta, tiparul poate deveni unul al narcisismului agresiv sau malign, care este greu de deosebit de psihopatie.

Tulburarea de personalitate histrionică are, de asemenea, câteva trăsături și caracteristici comune cu psihopatia, cele mai remarcabile fiind emoționalitatea și o nevoie de aprobare care altora li se pare excesivă. Indivizii aceștia sunt percepuți drept exagerați, emoționali și posibil teatrali. Uneori se îmbracă seducător și flirtează, în încercarea de a atrage atenția. Spre deosebire de narcisiști însă, nu au mereu nevoia de a se simți superiori – vor accepta un rol de asistență disponibil care le poate oferi sprijinul psihologic după care tânjesc.

Numărul indivizilor care pot fi diagnosticați cu tulburări de personalitate narcisică (doar 1% din populația generală) sau histrionică (între 2 și 3%) este mic. De fapt, numărul celor care suferă cu adevărat de aceste tulburări este mult mai mic în comparație cu numărul indivizilor care le pot da celorlalți impresia că sunt „narcisiștii“ sau „histrionicii“. Confundăm, din păcate, unii psihopați cu narcisiști sau histrionici din cauză că își manifestă în public caracteristicile egoiste sau emoționale în loc să își arate partea ascunsă, care se observă mai greu. Din această cauză, celor care nu au foarte multă experiență personală cu astfel de indivizi le este mai dificil să-i diagnosticheze, iar procesul li se pare deseori derutant. Până și psihologilor sau psihiatrilor care s-au specializat în diagnosticarea tulburărilor de personalitate le poate fi greu să diferențieze psihopatia de alte tulburări de personalitate cu care aceasta are trăsături comune.[2]

Celelalte trăsături care definesc sindromul psihopatic nu pot fi distinse de narcisismul și histrionismul manifestate fățiș decât după o analiză îndelungată.

Notă: Rândurile de mai sus reprezintă o explicație simplificată a tulburărilor de personalitate. Le recomandăm cititorilor interesați DSM-5, pentru o discuție mai detaliată despre similaritățile și diferențele între tulburările de personalitate.

Psihopatul în acțiune

Psihopații sunt maeștri ai manipulării și ai jocurilor; se vor folosi de toate șiretlicurile ca să-și îndeplinească țelurile. Trăsăturile și caracteristicile lor remarcate de Hare și Cleckley li se potrivesc de minune, îndeosebi dacă sunt explicate în contextul în care se manifestă în viețile lor de zi cu zi. Înțelegerea felurilor în care se comportă în public și în care interacționează cu ceilalți – lucru pe care îl denumim „psihopatul în acțiune" – ne poate ajuta să le distingem firea adevărată din spatele fațadei fermecătoare și sperăm că va ajuta cititorii să se apere de manipulările lor istețe.

Vom începe prin a analiza strategiile și tacticile pe care le folosesc și care fac parte dintr-un proces de manipulare psihopatic în trei etape, o manifestare firească a personalității lor care e de multe ori mai degrabă un automatism decât ceva premeditat.

ETAPA 1: EVALUARE

Psihopaților le place să se joace cu oamenii. Șansa de a-și escroca și de a-și manipula semenii reprezintă una dintre principalele lor motivații. Se află deseori în căutarea unor oameni pe care să-i escrocheze sau să-i păcălească, iar această primă etapă a manipulării psihopatice constă în identificarea și, ulterior, în evaluarea țintelor sau a prăzii. Majoritatea psihopaților sunt prădători oportuniști și agresivi care vor profita de aproape toți cei pe care-i vor întâlni, în timp ce alții sunt mai calculați și așteaptă ca victima perfectă și inocentă să le iasă în cale. În ambele cazuri, psihopatul evaluează încontinuu posibila utilitate a indivizilor pe care-i întâlnește și pe care-i percepe drept surse de bani, putere, sex sau influență. Oamenii puternici, faimoși sau cu un statut social înalt sunt cu atât mai atrăgători. Vezi S 3.1: *Folosindu-te de ceea ce ai*.

În lumea afacerilor este destul de ușor să identifici oamenii puternici – birourile spațioase și denumirile simandicoase ale funcțiilor sunt modalitățile prin care putem identifica cu ușurință persoanele de vază dintr-o companie. Cu toate acestea, să nu crezi că nu i-ai putea fi folositor unui psihopat doar fiindcă *nu* ai un birou spațios sau pentru că nu ai putere sau avantaje. Ești o secretară care controlează accesul la șeful său și la calendarul acestuia? Ești reprezentantul sindicatului care aplanează conflictele și neînțelegerile dintre angajați? Ești mereu la curent cu zvonurile din companie și ai acces la informații confidențiale? Sau poate ești omul de la corespondență care-și dă silința ca documentele importante să ajungă la timp la destinație. Acestea sunt exemple de putere *informală* pe care un psihopat isteț o poate folosi ca să-și atingă obiectivele mai mari și egoiste.

Pe lângă evaluarea posibilei utilități a altor oameni, psihopații le determină slăbiciunile emoționale și mecanismele psihologice de apărare ca să conceapă un plan de bătaie. Fiecare psihopat procedează în felul său și în interiorul unor parametri pe care-i stabilește fiindcă stilul, experiența și preferințele sale personale joacă, de asemenea, un rol în această evaluare. Unii psihopați se bucură de o provocare strașnică precum cea pe care o reprezintă o celebritate încrezătoare în ea însăși și uluitor de bogată, un expert isteț sau un director cu un orgoliu nemăsurat. Alții preferă să prade oameni singuri, care au nevoie de sprijin emoțional și de tovărășie, bătrâni ieșiți la pensie, minori și naivi sau oameni care au fost răniți sau prădați recent de alții. Deși dintr-un punct de vedere strict financiar această categorie ar putea da impresia că nu reprezintă o prioritate, „ușurința“ cu care pare că pot fi abordați îi face atrăgători pentru infractorul psihopat care analizează timpul și energia pe care trebuie să le investească.

În etapa aceasta ies în evidență unele trăsături și caracteristici psihopatice. La suprafață, psihopații le dau în general oamenilor impresia că își stăpânesc meseriile la perfecție și că au descoperit rețeta succesului. În realitate, ei au, de fapt, un stil de viață *parazitar*. Preferă să culeagă roadele muncii altora, așa că, în ciuda fațadei care denotă contrariul, sunt de obicei pierde-vară, profitori sau risipitori. Deseori nu se sfiesc deloc să le ceară altora să-i sprijine financiar. Uneori ținta este o rudă sau un prieten, dar poate fi la fel de bine și un străin pe care îl seduc sau îl păcălesc să le ofere

mâncare, adăpost și o sursă de venit. Firește, nu e neobișnuit sau greșit ca oamenii să se bazeze pe ajutorul altora, inclusiv pe sprijinul primit din partea statului, când întâmpină greutăți în viață, însă psihopații se folosesc fără nici o remușcare de alții chiar și când sunt apți de muncă și capabili să-și poarte de grijă. Nu toți psihopații sunt șomeri, bineînțeles. O bună parte din studiile pe care le-am făcut recent au fost axate pe companiile și funcțiile publice. Cu toate acestea, după cum se va vedea, până și psihopații care au slujbe profită de ceilalți subtil sau fățiș; iau atât de la colegi, cât și de la angajatori.

Așa cum le stă în fire, impactul economic și emoțional pe care îl are comportamentul lor parazitar asupra celorlalți este irelevant pentru ei, una dintre explicații fiind aceea că sunt de părere că toți oamenii din lumea aceasta nemiloasă sunt la fel de lacomi și de insensibili cum sunt ei. Par, de asemenea, incapabili să înțeleagă cu exactitate profunzimea emoțională a altora și pornesc de la presupunerea falsă că toți ceilalți au vieți emoționale la fel de superficiale și de sterpe ca ale lor. În mintea psihopaților, oamenii nu sunt decât niște obiecte, ținte și obstacole. Aceasta este una dintre cele mai greu de acceptat caracteristici mintale ale psihopaților (sau, cu alte cuvinte, unul dintre cele mai dificil de pătruns aspecte ale minții lor). Chiar nu simt vină, remușcări sau empatie. Unii ar putea spune că psihopații sunt niște prădători atât de eficienți pentru că *nu* sunt împovărați de îndoielile și de grijile produse de conștiință.

Pe lângă firea lor parazitară și absența unei vieți emoționale, există dovezi că psihopații au nevoie de un număr semnificativ de stimuli noi ca să nu se plictisească. Această nevoie, care, conform ultimelor studii, ar putea să fie determinată de fiziologia creierului lor, îi determină adesea să caute ocazii noi și palpitante și să-și schimbe cu ușurință partenerii și locurile de muncă. Majoritatea oamenilor sunt capabili să îndure plictiseala și să muncească din greu perioade îndelungate, fie la obținerea unei diplome, fie ca ucenici, fie acceptând o slujbă de jos în speranța de a fi promovați, ca să obțină lucruri importante în viață. Psihopații caută căi mai ușoare de a obține aceleași rezultate; au o toleranță foarte slabă la frustrare. Un număr surprinzător de mare dintre ei reușesc să termine facultatea sau să obțină calificări profesionale (mulți din studiile noastre au diplome de absolvire a facultății, licențe de practică medicală sau sunt licențiați în drept, printre altele), însă în majoritatea cazurilor calificările

sunt obținute mai degrabă trișând, convingându-i pe alții să le facă treaba și „păcălind sistemul“, decât prin sârguință și devotament.

Trăsătura aceasta poate fi remarcată la locul de muncă, fiindcă au tendința de a evita îndatoririle care devin monotone sau dificile sau în care e nevoie să se implice cu seriozitate și pe termen lung ca să le îndeplinească. Nu pricep motivele pentru care alții sunt dispuși să muncească din greu – sau să-și aștepte rândul – ca să primească ceea ce-și doresc. Nevoia lor de stimulare transpare din slăbiciunea pe care o au pentru comportamentele riscante, care le produc senzații tari. Numeroși oameni care nu sunt psihopați sunt dornici de adrenalina care este asociată cu astfel de comportamente, îndeosebi în cursul activităților sportive, însă, spre deosebire de psihopați, aceștia evaluează de obicei riscurile la care se supun pe ei înșiși și îi supun pe ceilalți și nu-i pun pe ceilalți în pericol. Din păcate pentru societate, nevoia psihopatului de a fi stimulat se transformă cu ușurință într-un comportament antisocial și infracțional.

Psihopații își dau multă importanță și se cred superiori celorlalți. Grandomania lor îi determină să creadă că alții există doar ca să îi slujească și li se pare firesc să încerce să pună mâna pe bunurile altora. Din cauză că ei cred că majoritatea oamenilor sunt slabi, inferiori și ușor de amăgit, escrocii psihopați îți vor spune adesea că victimele lor au primit ce au meritat. Uneori grandomania lor e atât de pronunțată încât vor spune că le-au făcut victimelor lor un, *dar* când le-au permis să-i sprijine. E o chestiune evidentă la numeroși lideri de cult care sunt șarlatani sau psihopați pur-sânge, dar e de asemenea vizibilă și în cazuri mai subtile. Atitudinea disprețuitoare față de ceilalți le poate da multora impresia de aroganță sau de egoism, dar, după cum vom discuta mai departe, unii găsesc acest comportament fermecător și chiar carismatic.

ETAPA 2: MANIPULARE

După ce au identificat indivizii de care s-ar putea folosi și după ce le-au evaluat vulnerabilitățile, psihopații încep să țească un giulgiu de farmec și de amăgire pe care l-am denumit *ficțiune psihopatică*. Acesta reprezintă începutul etapei de Manipulare.

Primul lor țel de aici este să-i câștige încrederea individului-țintă. Unul dintre cele mai eficiente instrumente cu ajutorul căruia psihopații le

câștigă încrederea oamenilor este abilitatea de a-i *fermeca*, dându-se bine pe lângă ei și folosind diverse tehnici de management al impresiei. Sunt afabili și fac o bună primă impresie oamenilor. Ajutându-se de această primă impresie încep să construiască un personaj fictiv complex. Vom explica mai târziu în detaliu cum anume fac asta, însă în general psihopații pot părea puternici, naivi, dominanți, sinceri, obedienți, demni de încredere, mondeni sau oricum altcumva, câtă vreme cred că impresia pe care le-o produc celorlalți îi va determina pe aceștia să răspundă afirmativ la uverturile lor manipulatoare. Unii se bazează pe stereotipuri sociale de care se ajută să creeze o fațadă folositoare. De pildă, dau impresia că sunt niște artiști suferinzi, parteneri neînțeleși, oameni de afaceri de succes, celebrități, membri ai unei profesii respectate sau oameni care au legături cu personaje înstărite, cu reputație deosebită, bună sau proastă.

E adevărat că unii psihopați exagerează cu șarmul și par lunecoși, superficiali și neconvingători. Cu toate acestea, cei cu adevărat talentați și-au perfecționat la nivel de artă capacitatea de a fermeca oamenii, ajungând chiar să se mândrească (și deseori să se laude) cu abilitatea de a păcăli prezentându-se în mod convingător drept altcineva. Psihopaților le vine natural să facă unele lucruri pe care unii politicieni, agenți de vânzări și promotori muncesc din greu ca să le stăpânească, precum a-i convinge pe oameni să creadă ceea ce spun. În cazurile infracționale, autoritățile nu pun la îndoială masca fermecătoare de sinceritate, integritate și onestitate a psihopatului decât după ce descoperă vreo crimă atroce sau vreo înșelătorie magistrală. Chiar și în cazurile mai puțin serioase tot e posibil să fie nevoie de multe întâlniri zilnice înainte ca unii observatori atenți să vadă dincolo de fațadă, însă în cazul majorității oamenilor cu care interacționează asta nu se întâmplă prea des, deoarece țintele lor devin din ce în ce mai absorbite de ficțiunea lor psihopatică.

Unul dintre factorii care contribuie semnificativ la câștigarea cu succes a încrederii victimelor lor este abilitatea aproape patologică de a *minți* cu seninătate, aproape fără să ezite. Fără să fie împovărați de anxietăți sociale, de teama de a fi descoperiți, de empatie, de remușcări sau de vină – câteva dintre obstacolele naturale care înfrânează comportamentul antisocial la oameni – psihopații istorisesc povești atât de credibile, de captivante și de creative încât mulți din cei care îi ascultă îi cred *instinctiv*.

S-ar putea crede că un șir lung de minciuni ar putea ieși la un moment dat la iveală și ar putea duce la demascarea psihopatului, însă asta se întâmplă rareori. Motivul pentru care majoritatea observatorilor sunt induși în eroare de invenții este că o bună parte din minciunile psihopatice au atât rolul de a domoli îndoielile sau preocupările victimei, cât și de a întreține ficțiunea psihopatică. Însă poveștile teatrale convingătoare pe care le spun consolidează un mediu al încrederii și al plăcerii sincere, determinând majoritatea oamenilor să-i accepte exact așa cum par să fie – și să le scuze aproape inconștient orice discrepanță pe care ar putea să o remarce la ei. Psihopaților nu le e rușine dacă cineva îi înfruntă sau îi prinde cu ocaua mică. Își schimbă sau își dezvoltă firul narativ ca să țesă laolaltă toate detaliile răzlețe, construind o pânză credibilă. Abilitățile comunicaționale orale îndelung exersate fac acest flux nesfârșit de minciuni să pară credibil, rațional și logic. Unii psihopați se pricep atât de bine la asta încât sunt în stare să creeze versiuni feerice ale propriilor lumi în mințile altora în care mai că ajung să creadă și ei înșiși.

În mod surprinzător, psihopații pot minți convingător oamenii care cunosc deja adevărul despre ceea ce spun. Victimele ajung adesea să se îndoiască de *propriile* adevăruri și să-și schimbe *propriile* puncte de vedere, ca să creadă ceea ce le spune psihopatul în loc de ceea ce știu ei că e adevărat. Atât e de puternică forța de manipulare a psihopaților. Unii dintre ei se mândresc cu această pricepere, se distrează pe seama naivității victimelor lor și se laudă adesea cu oamenii pe care i-au păcălit. Dacă e să-i dăm Cezarului ceea ce este al Cezarului, de multe ori lauda aceasta de sine este justificată.

Cercetătorii nu știu cu siguranță dacă psihopații mint fiindcă aceasta este o tactică eficientă de a obține ceea ce-și doresc, dacă le face pur și simplu plăcere să mintă sau dacă motivul constă într-o combinație a celor două. Se poate ca psihopații să nu reușească să înțeleagă importanța sincerității în copilărie și să învețe, în schimb, utilitatea minciunilor pentru a obține ceea ce-și doresc de la ceilalți. Pe de altă parte, în cazul copiilor normali, istorisirile și minciunile se răresc odată cu maturizarea, în timp ce psihopații continuă aceste obiceiuri la maturitate. Nu înțeleg valoarea de a spune adevărul în detrimentul minciunii decât dacă asta îi va ajuta să obțină ceea ce-și doresc; este o decizie mercantilă.

Diferența dintre minciunile psihopatice și cele spuse de alții este că cele din urmă sunt mai puțin premeditate și dăunătoare. Sunt, de asemenea, semnificativ mai puțin răspândite (oamenii obișnuiți mint doar ocazional) decât cele psihopatice. Bărbații care încearcă să convingă femeile să iasă cu ei în oraș, adolescenții care încearcă să-și convingă părinții să-i lase să meargă la petreceri, oamenii de afaceri care încearcă să semneze un contract și politicienii care încearcă să obțină voturi pot spune diverse minciuni (nevinovate și intenționate) ca să-și îndeplinească scopurile. Pe de altă parte, spre deosebire de psihopați, minciunile cinice, spuse cu seninătate, nu constituie o parte integrală și sistemică a *personalității* lor și nu coexistă cu alte trăsături care definesc psihopatia.

O altă caracteristică a psihopaților este abilitatea de a nu-și asuma răspunderea pentru lucrurile pe care le fac și nu merg bine; dau în schimb vina pe alți oameni, pe circumstanțe, pe nepotriviri de personalitate, pe soartă și așa mai departe. Au un arsenal impresionant de scuze prin care explică de ce nu sunt *ei* vinovați pentru lucrurile pe care le-au spus sau pe care le-au făcut și prin care i-au rănit pe ceilalți. În mod ciudat, și blamarea altora poate să vină în sprijinul planurilor lor manipulatoare, îndeosebi dacă o fac abil, fiindcă se pot folosi de asta ca să se ridice în ochii celorlalți în timp ce își defăimează adversarii și detractorii. În acest caz, strategia lor constă în a face din învinuirea altora o dovadă de loialitate față de cei care îi ascultă. Cu alte cuvinte, psihopații dau impresia că ajută sau protejează individul de rele dând vina pe un terț. În numeroase organizații există angajați care nu au încredere în companii sau care sunt supărați pe ceva ce au pățit. Alăturându-se lor în blamarea sistemului, a companiei sau chiar a societății pentru lucrurile care au dat greș, psihopații pot câștiga sprijin pentru propriile planuri.

Deloc surprinzător, chiar și psihopații care recunosc că au luat parte la infracțiuni vor minimiza impactul negativ pe care l-au avut asupra victimelor și se poate chiar să le învinuiască pentru propriul ghinion, oferind argumente convingătoare pentru a explica de ce au primit ceea ce meritau!

Având în vedere că etapa de manipulare constituie grosul uneltirilor unui psihopat, în capitolele care urmează vom analiza în detaliu strategiile și tacticile pe care le folosesc.

ETAPA 3: ABANDON

Odată ce își golesc victimele de toată valoarea, psihopații le abandonează și își caută altele. Abandonul este de obicei brusc – psihopatul dispare pur și simplu într-o zi – și se petrece deseori fără ca victima actuală să-și dea măcar seama că psihopatul era deja în căutarea unei alte persoane de care să se folosească.

În cazul infracțiunilor precum furtul de identitate, fraudele cu carduri de credit și înșelătoriile din construcții, psihopatul reapare de obicei sub o nouă identitate într-o poziție geografică nouă ca să-și prade noile victime. Răspândirea internetului i-a ușurat psihopatului viața infracțională, fiindcă poate fugi și se poate ascunde cu un singur click, iar țintele sunt numeroase, gata de abordat și anonime.

Psihopații trebuie să fie imuni la sentimentele celor pe care-i rănesc ca să fie capabili să-i abandoneze într-o manieră atât de insensibilă și de dăunătoare. Le vine ușor să facă asta, pentru că ei crează legături emoționale și sociale slabe sau precare cu alți oameni. Majoritatea oamenilor simt măcar un junghi de vinovăție sau de regret dacă rănesc pe cineva. Psihopații nu au decât o idee vagă despre aceste concepte și uneori ideea de vină sau de remușcare li se pare o slăbiciune caraghioasă pe care noi, ceilalți, o avem – ceva ce pot folosi în avantajul lor. De aceea le și este ușor să-i manevreze pe ceilalți de parcă ar fi obiecte sau pioni. Psihopații înțeleg mai bine viețile intelectuale sau cognitive ale celorlalți decât își înțeleg propriile vieți emoționale. Prin urmare, singura valoare pe care o găsesc în oameni este dată de ceea ce pot ei oferi. Odată ce profită de pe urma lor, se descotorosesc de ei.

De-a lungul vieții lor, procesul de Evaluare-Manipulare-Abandon le oferă rezultate previzibile. În primul rând, psihopații se implică în timp în numeroase relații de scurtă durată. Se poate să abordeze mulți indivizi și să le ofere „angajamente“, după care îi părăsesc când nu se mai pot folosi de ei. Asta produce un șir de căsnicii tradiționale și de concubinaje, de relații de scurtă durată și așa mai departe. Lasă adesea în urma lor un alai de parteneri respinși, soți sau soții, pe care probabil că i-au abuzat, și copii abandonați. Ocazional, acest tipar comportamental le dă reputația de „fustangii“, iar unii psihopați vor promova chiar ei înșiși aceste reputații, ca să-și consolideze renumele și să-și intensifice aerul misterios. Din

nefericire pentru partenerii psihopaților, relațiile de acest tip nu sunt reciproce și sunt deseori viciate de intimidări, abuzuri și violență. Din păcate, unul din cinci parteneri abuzatori recidiviști au trăsături de personalitate psihopatice. Mulți evită să meargă la închisoare înscriindu-se în programe de tratament ordonate de instanță, care nu le fac nici lor, nici partenerilor lor, vreun bine. Alții manipulează cu destul de multă pricepere avocați, judecători, terapeuți și tutori numiți de instanță și scapă cu basma curată.

În al doilea rând, în ciuda faptului că susțin contrariul, psihopații nu au de obicei țeluri realizabile pe termen lung în carieră sau în viață. În schimb, istoricul lor profesional este definit printr-un șir de slujbe alese la nimereală și fără legătură între ele. În ciuda lipsei unor cariere în adevăratul sens al cuvântului, psihopații vor vorbi cu ardoare despre tot soiul de țeluri și de reușite și vor țese un „istoric" al carierei atât de convingător încât ceilalți vor crede că aceștia au obținut succesele cu care se laudă. În lumea afacerilor, aceste reușite fictive ajung să fie incluse în CV-uri alături de scrisori de recomandare scrise tot de ei (folosind drept referințe numele prietenilor lor) și de premii inventate. Până și psihopații care aleg o carieră *infracțională* nu au țeluri și obiective clar stabilite și se implică într-o gamă largă de infracțiuni oportuniste în loc să devină specialiști, așa cum procedează de obicei infractorii de carieră. Acesta este rezultatul impulsivității, al controlului comportamental slab și al toleranței scăzute la frustrare.

Pe scurt, primul lucru pe care îl fac psihopații constă în a stabili valoarea sau utilitatea indivizilor și în identificarea punctelor forte ori a slăbiciunilor lor psihologice. Pe urmă își manipulează țintele (transformându-le în victime) hrănindu-le cu mesaje atent confecționate (ficțiunea psihopatică) cu scopul de a pune stăpânire pe ele și de a menține pe urmă controlul asupra lor. Apoi le seacă de resursele lor psihice, fizice, emoționale și financiare. La urmă, când se plictisesc sau pur și simplu și-au îndeplinit scopurile cu ele, își abandonează victimele stoarse de puteri și uluite.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ai avut vreodată de-a face în viața ta personală sau profesională cu cineva care pare să fi urmat modelul Evaluare-Manipulare-Abandon?

- Ai prieteni care au fost manipulați și pe urmă abandonați de cineva cu care credeau că se află într-o relație stabilă? Ce informații ți-au dat despre asta?
- Cunoști pe cineva care pare să nu simtă emoții umane fundamentale, pe care l-ai descrie drept „rece și gol“ pe dinăuntru?
- Ai încercat vreodată să „imiți“ niște sentimente când situația o cerea? Care au fost acelea? Ai izbutit?

S 3.1

Folosindu-te de ceea ce ai

Dacă se nimerește să fie inteligenți, „manierați“ și atrăgători, psihopații pot avea o influență devastatoare asupra oamenilor pe care-i întâlnesc.

De exemplu, Caroline este o englezoaică foarte atrăgătoare și inteligentă în vârstă de 50 de ani. Tatăl ei a fost avocat, iar mama sa a fost o actriță cunoscută. Caroline a mers la unele dintre cele mai bune școli, însă rareori a zăbovit prea mult pe la vreuna dintre ele. Uneori a avut câteva mici probleme – de pildă, nu a putut să justifice dispariția unor bani câtă vreme a lucrat ca voluntară la o organizație caritabilă –, dar părinții au scos-o de fiecare dată din bucluc. S-a învârtit în tot soiul de cercuri mondene în care a avut numeroase aventuri de scurtă durată.

La vârsta de 30 de ani, Caroline făcea parte dintr-un cult pseudoreligios, iar „legătura sa directă cu sfinții“ a ajutat-o să păcălească bătrânii să „cumpere propriul colțișor de rai“. Mai târziu a întâlnit un contrabandist internațional și așa a ajuns prima oară după gratii, executând o sentință de trei ani pentru trafic de diamante. E o parteneră încântătoare și emană un farmec și o istețime care te țin sub vrajă ore-n șir. Felul în care își prezintă situația de acum și evenimentele care au dus la ea are o o notă aproape romantică. Lui Caroline îi place viața tumultuoasă și adoră adrenalina. În ultimii 20 de ani a îmbinat aceste două pasiuni din postura de traficantă de diamante, făcând naveta între Johannesburg, New York, Tel Aviv și Amsterdam și cărând de fiecare dată diamante în valoare de câteva mii de dolari.

Profesia neobișnuită a lui Caroline – ultima dintr-un șir lung de scamatorii și înșelătorii profitabile – a recompensat-o în două feluri: i-a oferit un venit substanțial cu ajutorul căruia și-a întreținut stilul de viață extravagant și a reprezentat totodată o sursă inepuizabilă de emoții. Caroline a declarat că simțea fiori de plăcere de fiecare dată când străbătea vreun aeroport cu diamante aduse ilegal în valoare de mai multe mii de dolari și că o trecea „un val extraordinar de adrenalină“. Când a fost prinsă prima oară de un vameș căsătorit, l-a convins să nu o dea pe mâna poliției și a ajuns să aibă o aventură scurtă cu el. Mai târziu, când a fost prinsă a doua oară, ea a fost cea care l-a turnat, în urma unei înțelegeri. Deși acesta a ajuns să-și piardă familia și slujba și reputația i-a fost pătată, ea a rămas impasibilă: „S-a distrat; acum s-a dus vremea distracției“.

Singurul ei regret a fost acela că zilele ei de traficantă se încheiaseră cel mai probabil acum, că știa Interpolul de ea. Avea planuri vagi de a se face broker de investiții pe bursă sau agent imobiliar. Între timp, lucra la un plan de a fi deportată în Anglia, în speranța de a ispăși o pedeapsă redusă. Într-o scrisoare adresată unei oficialități britanice pe acest subiect, Caroline i-a dat de înțeles că, dacă soției sau iubitei lui i-ar fi stat bine „cu ceva micuț și strălucitor pe deget“, i-ar fi putut „aranja asta cu ușurință“. Șiretlicul n-a avut succes, dar ea a reușit să nu fie cercetată pentru mită. Situația sa, precum și locul unde se află acum sunt necunoscute.

S 3.2

Infractori cu guler roșu

În mai 2003, eu (Hare) eram pe punctul de a ține o prelegere la Conferința Asociației de Psihologie din Vest, ținută în Vancouver. Titlul acesteia era *Vipere la patru ace: Când psihopații merg la lucru* (ce titlu premonitor!). Del Paulhus mă prezentase publicului, spunându-le că, în cursul studiilor despre psihopați, interesul meu se mutase de la închisori la locul de muncă. Înainte să am ocazia să încep, au venit la mine doi șerifi care m-au întrebat dacă eu sunt dr. Robert Hare. Le-am confirmat asta și mi-au înmânat numaidecât o citație. Nu aveam la mine ochelarii de citit, dar am putut distinge suma de 250 000 de dolari. I-am spus lui Del că poate se pripise când spusese că aveam să-mi concentrez studiile asupra psihopaților la locul de muncă. Citația era de la un avocat din Statele Unite, trimis la închisoare pentru că deturnase bani de la clienta sa pe care o omorâse ulterior ca să-și ascundă urmele. Prezentasem acest caz în volumul *Without Conscience*, iar avocatul s-a folosit de asta ca să mă dea în judecată, deoarece judecătorul, șeriful și procurorul cazului folosiseră acea bucată din carte pe post de contraargument la solicitarea avocatului de a fi transferat la o închisoare de minimă securitate. Avocatul schițase el însuși citația în octombrie 2002, însă nu mi-a fost livrată decât în mai 2003. Așa cum am aflat mai târziu, avocatul murise în decembrie. Tribunalul a stabilit că acel caz a fost nefondat.

Aduc asta în discuție fiindcă infracțiunile avocatului corespund cu niște studii recente făcute pe seama *infractorilor cu guler roșu*[3], după cum i-a numit anchetatorul de fraude și avocatul de drept penal Frank Perri. Termenul face referire la infractorii cu guler alb care-și înșală clienții și recurg pe urmă la crimă ca să-și împiedice victimele să-i descopere sau să raporteze fraudele. Perri a prezentat numeroase astfel de cazuri de omor și a concluzionat că majoritatea făptașilor aveau un grad ridicat de psihopatie. Bazându-se pe o examinare a trecutului lor, Perri și colegul său au susținut că acești oameni aveau o înclinație firească pentru crime.[4] „Mai mult, capacitatea de a ucide fără remușcări este o sămânță sădită în infractorul cu guler roșu care germinează când apar condițiile propice.“ (p. 21)

Cazul lui Dave

Actul II, scena I
Camaraderie exagerată

Dave se învârtea cu mașina în căutarea unui loc de parcare. Nu se trezise la timp și întârziase. Cum de obicei ajungea la birou înaintea lui Frank, Dave a înjurat în șoaptă și s-a îndreptat către locurile rezervate vizitatorilor, unde știa că avea să găsească unele libere. Chiar dacă ar fi găsit suficiente locuri în parcarea mai îndepărtată a complexului, poreclită de angajați „40 la nord", detesta drumul lung pe care-l avea de făcut pe jos, cu atât mai mult cu cât putea parca mai aproape. *Ar fi trebuit să cer un loc rezervat*, și-a zis el, uitându-se la noul Lexus al lui Dorothy care stătea parcat pe locul „angajatului lunii", alături de cel al lui Jack Garrideb. Auzise de reputația ei de asociat specialist pe marketing. *Ar trebui să trec pe la marketing*, și-a zis Dave, după care a parcat pe primul loc disponibil pentru vizitatori, și-a luat servieta și a deschis ușa.

Todd de la pază își făcea rondul. Lucra în schimbul de dimineață, ceea ce îi convenea. Era sociabil, așa că-i plăcea să le facă angajaților cu mâna și să-i salute când ajungeau la lucru, iar la o companie precum Garrideb Technologies se bucura de beneficii minunate – de mult mai multe decât s-ar fi bucurat dacă ar fi muncit ca paznic la vreo altă companie din zonă. A observat mașina roșie sport care se îndrepta către parcarea vizitatorilor, așa că și-a propus să afle despre ce era vorba.

– Sunteți angajat la Garrideb, nu-i așa? l-a chestionat pe Dave, după ce i-a observat pe parbriz autocolantul de angajat.

– Poftim? Da, am întârziat la ședința cu comitetul executiv, i-a răspuns Dave în timp ce ieșea din mașină. Sunt Dave S. de la cercetare; am la mine planurile pentru noua linie de produse, a continuat, ridicându-și servieta în aer, și n-ar da bine nici pentru mine, nici pentru tine dacă aș întârzia la întâlnirea asta.

– Angajaților le sunt rezervate parcările B, C și D, domnule, i-a amintit Todd lui Dave. Mi-e teamă că va trebui să vă rog să vă mutați mașina în zona destinată angajaților.

– Ascultă-mă, Todd, i-a zis Dave, citindu-i numele de pe insignă. Ți-am spus că am o întâlnire foarte importantă.

– Nu puteți parca aici, domnule, i-a răspuns Todd, neînduplecat.

Dave i-a aruncat o privire urâtă, a închis ușa mașinii și s-a îndreptat către intrarea în clădire.

– Va trebui să vă amendez, domnule, i-a strigat Todd din spate, în timp ce Dave se îndepărta.

– Faci cum consideri, Todd. Nu-mi pasă și sunt convins că nici altor oameni importanți nu le va păsa după ce-mi prezint materialele, i-a strigat Dave înapoi, îndepărtându-se de el. Să nu uiți, Todd, că produsele noi îți plătesc leafa! a continuat Dave, fără să se întoarcă.

– Bună, Dave, a ciripit Debbie de la contabilitate, care își făcuse un obicei din a se plimba în fiecare dimineață din coridor spre recepție doar ca să se întâlnească cu Dave.

În ziua aceea făcuse deja drumul de patru ori și începuse să se întrebe dacă Dave avea sau nu să vină la birou.

– Dobitocul, a bombănit Dave în surdină, însă îndeajuns de tare încât să-l audă Debbie.

– Ești bine? l-a întrebat ea, apropiindu-se de el și sperând să stea puțin de vorbă.

Dave și-a ridicat privirea.

– Da, sunt bine, puțin obosit după ce am zburat azi-noapte din celălalt capăt al țării, i-a răspuns Dave, trecând pe lângă ea pe coridor.

Sunt trei luni de când mă vede aproape în fiecare zi și încă nu a făcut nimic altceva decât să-mi facă cu mâna și să-mi spună „bună dimineața!“, și-a zis întristată Debbie, îndreptându-se către cantină ca să-și reumple ceașca cu cafea.

Dave a ajuns în biroul său și și-a azvârlit servieta pe dulap. Și-a luat carnetul și s-a dus la cantină să-și ia cafea.

– Bună, Marge, a salutat-o el, zâmbindu-i larg când a trecut prin dreptul biroului său. Șeful mare e la birou azi? a întrebat-o, aruncând o privire în biroul lui Frank și observând că servieta sa nu era acolo.

– E la o întâlnire externă a comitetului executiv; nu cred că se întoarce nici unul din ei mai devreme de miercuri. Cum ți-a fost weekendul? l-a întrebat ea.

– Eh, ca de obicei, am stat vineri până târziu ca să termin raportul acela pentru Frank; probabil cel pe care-l prezintă comitetului la întâlnirea externă.

La aceea unde ar fi trebuit să țin eu prezentarea, și-a zis el.

Dave și-a propus să se oprească la fiecare birou în drum spre cantină. În cele trei luni de când se angajase întâlnise și făcuse cunoștință cu aproape toți angajații. Îi organizase pe liste. Una era cu cei ratați, firește. *Cred că am întâlnit un alt ratat în parcare*, și-a zis, chicotind. Dar Dave a notat și care erau învingătorii și aspiranții, bineînțeles – erau câțiva în această companie care se extindea cu repeziciune.

Când a intrat în cantina companiei, a observat că Dorothy era la cafetieră. *Perfect*, și-a zis, zâmbind.

– Deci angajata lunii bea și ea cafea ca restul muritorilor de rând? i-a zis Dave, apropiindu-se din spate de ea.

– A, bună, da. Știu, știu, locul de parcare, i-a răspuns Dorothy și s-a întors către el. Mi-e cam jenă, sincer. Îmi place să cred că sunt doar…

– Sunt Dave, mă bucur să te cunosc.

– Și eu, i-a răspuns, zâmbind.

– Te scot la o cafea? a întrebat-o în glumă.

– Sigur, oricând.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cum l-a mințit Dave pe Todd? Dar pe Debbie?
- Ce trăsături sau caracteristici potențial psihopatice ai remarcat până acum în interacțiunile lui Dave?
- În ce etapă sau etape de manipulare se află Dave cu Todd, cu Debbie și cu Dorothy?

4

Manipulare psihopatică – cum a făcut asta?

Grupul care se strânsese pe gazon a icnit în cor când polițiștii l-au încătușat pe vecinul lor Ted și l-au luat cu ei. Soția lui, care-și ținea fetița în brațe, plângea și scormonea în portofel după cheile de la mașină. A aruncat o privire către vecini, care și-au ferit privirile din respect și de rușine. Ted i-a strigat: „Nu-ți face griji, draga mea, e doar o încurcătură. Sună-mi avocatul; îi găsești numărul în sertarul biroului, o să se ocupe el de asta.“ În spatele lui Ted și al agenților de poliție se aflau alții care cărau cutii cu dosare, un calculator și câțiva saci de gunoi plini cu obiecte din casa lui Ted.

– Îți vine să crezi una ca asta? i-a șoptit Martha vecinei sale Sarah.

– Mie unul nu-mi vine, li s-a alăturat Ed, care s-a îndreptat către rândul din față al mulțimii din ce în ce mai mari, ca să vadă mai bine.

Ted era președintele asociației de locatari care proteja locuitorii de spărgători și pe copiii lor de pedofili. Când se nimerea să se afle în oraș, mergea la biserică – călătorea mult în interes de serviciu. Soția lui făcea torturi ca să strângă bani pentru fondul cartierului și era o femeie cu adevărat încântătoare. Nimeni nu era în stare să înțeleagă care fusese motivul.

– Vine Ralph; poate a aflat el ceva.

Ralph juca softball cu câțiva oameni din poliție și a stat puțin de vorbă cu unul din prietenii săi, aflat în mașina de poliție care bloca drumul în cazul în care Ted ar fi încercat să scape.

– A furat o grămadă de bani de la compania unde lucra, a spus el. O ditamai frauda. Îl suspectează că face asta de aproape doi ani și că doar recent a ieșit la iveală. Din câte se pare, a reușit să ascundă totul de ei.

– Doamne Dumnezeule, au icnit câțiva oameni din grup.

Era un cartier atât de liniștit, plin de oameni cu funcții importante, mulți dintre ei având copii mici. Nu le venea să creadă că se întâmplase una

ca asta.

– Trebuie să fie o greșeală, a intervenit Sarah, poate…

– Nu cred, a întrerupt-o Ralph. Se pare că numele lui nu e Ted, a zis el, apoi a aruncat o privire în jur, și-a coborât vocea și a continuat, iar Sheila nu e singura lui soție.

– Doamne Dumnezeule! au șoptit îngroziți cu toții deodată.

Pretutindeni numai psihopați?

Andrew Cunanan, angajat al unui restaurant din San Diego, se mutase în Miami și încerca să-și facă un cerc social când l-a cunoscut, chipurile, pe vestitul designer Gianni Versace la o petrecere. Deși unele relatări dau de înțeles că domnul Versace l-ar fi respins, asta este puțin probabil, având în vedere firea sa delicată și sociabilă. Din motive nelămurite încă pe deplin, Cunanan, despre care se spune că mai omorâse cu brutalitate doi iubiți în Minnesota, un dezvoltator imobiliar în Chicago și un îngrijitor în New Jersey, scăpase de autorități mutându-se în Miami, în ciuda unui mandat de arestare, a faptului că apăruse în presă și că fusese dat în urmărire. Acolo l-a abordat pe Versace, care se întorcea acasă după plimbarea de dimineață, și l-a împușcat mortal de la mică distanță. Polițiștii l-au găsit pe Cunanan ascuns într-o casă plutitoare la mai puțin de cinci kilometri de locul crimei. După cinci ore și mai multe runde de grenade lacrimogene, echipa SWAT a intrat și i-a găsit cadavrul domnului Cunanan, care din câte se pare se sinucisese. Nu a existat nici o explicație pentru tragediile provocate de acest ucigaș „dezlănțuit“; au rămas doar întrebările. Cum se infiltrase Cunanan în cercul social al lui Versace? Era psihopat sau „numai“ un individ care suferea de tulburări emoționale ale cărui crime reprobabile pot fi totuși explicabile?

Descoperirea adevărului din spatele oamenilor care au vieți duble reprezintă o veste importantă, mulțumită criminaliștilor și a informațiilor referitoare la manipularea psihopatică ce au sporit capacitatea forțelor de ordine de a demasca fraudele. Într-una dintre emisiunile lui Oprah Winfrey (cea din 3 martie 2005) s-a discutat despre o carte intitulată *Blood Brother: 33 Reasons My Brother Scott Peterson Is Guilty*, de Anne Bird. Dr. Keith Ablow, psihiatru criminalist, a observat că Scott Peterson, bărbatul găsit vinovat de uciderea violentă a soției sale însărcinate, se potrivea profilului de sociopat (vezi Capitolul 2, pentru o discuție despre diferența

între sociopat și psihopat). Peterson a fost capabil să joace convingător rolul soțului îngrijorat și chiar a participat la căutarea soției sale însărcinate care dispăruse, planificându-și totodată viitorul alături de iubita sa nevinovată, care nu bănuia nimic. În filmările din familie părea un soț normal, căruia îi plăcea să se distreze și care urma să devină tată. În schimb, oricine își poate da seama care este *adevăratul* Scott Peterson dacă se uită la interviurile în care a apărut la televizor sau dacă ascultă conversațiile telefonice pe care iubita sa le-a înregistrat odată ce și-a dat seama că acesta era căsătorit și că soția lui dispăruse în circumstanțe misterioase. În aceste documente audio și video, nu pare deloc îngrijorat sau trist că soția sa a dispărut și nici nu simte vreo remușcare. În ciuda (sau poate din cauza) unei anchete ample a poliției, a încercat să fugă din țară, vopsindu-și părul și având la el o sumă mare de bani. Firește, dovezile strânse de autorități au fost suficiente să le risipească îndoielile tuturor celor care au contat în cele din urmă, iar un juriu l-a condamnat pentru crima violentă și, în 2005, la moarte.

Este oare posibil să ne dăm seama de potențialul pentru violență săvârșită cu sânge-rece înainte să fie prea târziu? Din câte știm, nici Andrew Cunanan și nici Scott Peterson nu au dat semne de înclinații ucigașe înainte. Au existat oare alte semne? Se poate ca crimele lor să fie mai puțin inexplicabile dacă vor ieși la iveală mai multe amănunte despre personalitățile lor și despre interacțiunile pe care le-au avut cu alți oameni de-a lungul anilor. Chiar și așa, „autopsiile“ psihologice sunt mai folositoare pentru generarea ipotezelor despre tiparele comportamentale decât pentru oferirea de explicații cauzale ale evenimentelor. Mai mult, chiar dacă rudele, prietenii apropiați și asociații *ar fi observat* că ceva era în neregulă la acești indivizi, asta nu înseamnă neapărat că și-ar fi dat seama de posibila însemnătate a informațiilor și că ar fi știut ce să facă cu ele. Ceea ce putem să afirmăm, însă este că, chiar dacă nu putem prezice anumite evenimente, comportamentul indivizilor psihopatici nu apare din senin și rareori te surprinde drept ceva ce nu le stă în fire. Problema este că, în lipsa unor interacțiuni studiate cu atenție și pe termen lung cu acești indivizi, nu știm de obicei în ce constă acest caracter, îndeosebi când este mascat de un exterior fermecător din punct de vedere fizic și atrăgător din punct de vedere social.

De una singură, existența unei liste mintale a trăsăturilor care definesc psihopatia nu garantează că psihopatul va fi identificat cu succes. De altfel, cercetători bine pregătiți din acest domeniu de studiu nu sunt imuni la amăgirile și la manipulările psihopaților diagnosticați, deoarece aceștia se pricep foarte bine să-și ascundă firile adevărate de cei pe care vor să-i înșele și să-i manipuleze.

Deși psihopații investesc multă energie mintală ca să-și identifice și să-și manipuleze victimele, nu-și irosesc foarte multă energie încercând să păstreze aparențele față de cei de care se pot folosi prea puțin. Șansele de a identifica manipularea psihopatică cresc dacă nu cred că ești valoros sau dacă nu te percep ca pe o amenințare. Asta îți va oferi o ocazie bună de a vedea cum îi manipulează indivizii psihopatici pe alții. Știind cum procedează, s-ar putea să ai șansa să observi cum sunt ei cu adevărat.

Uneori, oamenii care află despre psihopatie încep să observe trăsături psihopatice la toți oamenii pe care îi cunosc sau pe care i-au cunoscut. Șefii, foștii soți sau fostele soții, politicienii, funcționarii publici, profesorii, rudele și prietenii devin deseori suspecți dacă se întâmplă să manifeste unele dintre comportamentele enumerate pe lista lui Hare de trăsături psihopatice. Studenții noi din domeniu vor începe să remarce trăsături psihopatice la ei înșiși, asemenea medicilor rezidenți care vor crede uneori că au simptomele bolilor pe care le studiază. Acestea fiind spuse, conștientizarea propriilor tendințe de a atribui psihopatia celor care manifestă unele dintre caracteristici, inclusiv nouă înșine, joacă un rol important în rafinarea abilității de a identifica psihopatia adevărată.

Să înceapă jocurile – stabilirea legăturii psihopatice

Odată ce psihopatul stabilește că îi ești util, următorul pas este să-și dea seama care sunt mecanismele lăuntrice ale personalității tale. În timp ce se ocupă de evaluarea aceasta, psihopatul începe să-și dedice eforturile pentru clădirea unei relații apropiate și personale care va reprezenta baza manipulării sale ulterioare. Puterea sa adevărată constă în a-ți „psihanaliza“ personalitatea.

Agenții de vânzări, angajații de la resurse umane și alți specialiști care petrec mult timp interacționând cu oamenii se pricep să judece caracteristicile și trăsăturile de personalitate. Psihologii și psihiatrii care au pregătire în evaluarea personalităților pot, de obicei, să întrezărească ceva

mai mult din dinamicile primare ale personalităților. La fel procedează și jucătorii de poker, care caută „semnale“ prin care se trădează ceilalți jucători. Trebuie să recunoaștem că psihopații își merită reputația de evaluatori pricepuți ai personalităților altora – poate fiindcă își dau atât de mult silința – și au abilitatea neobișnuită de a-și pune, în funcție de situație, cea mai eficientă mască pentru a obține ce-și doresc. Cum reușesc să facă asta? Pentru psihopați, chipul, cuvintele și limbajul tău corporal constituie autobiografia scrisă cu litere de o șchioapă. Vezi *S* 11.2: *Politică și poker – permisiunea de a minți*.

Personalitatea – cele trei chipuri ale tale

Pentru a înțelege cum reușesc psihopații să manipuleze oamenii cu atât de multă ușurință, merită să explorăm câteva aspecte fundamentale ale personalității. Există numeroase cărți și teorii despre personalitate, felul în care se formează și modalitățile prin care diferă de la om la om și prin care se manifestă în comportamentul persoanelor. Cu toate acestea, indiferent care este teoria personalității pe care o preferi, există trei modalități uzuale de a-ți experimenta personalitatea. Toate sunt relevante pentru înțelegerea manipulării psihopatice, deoarece, pe lângă faptul că psihopații sunt niște cursanți perspicace ai naturii umane, ei sunt dispuși să folosească ceea ce au învățat pentru a-și îndeplini scopurile egoiste. Chiar dacă nu cunosc din cărți toate conceptele teoriei personalității, se lasă îndrumați de intuiție: își folosesc cunoștințele despre personalitate ca să controleze felul în care îi percepi și ajung, în cele din urmă, să te stăpânească. Psihopatul isteț are trei căi de atac.

SINE PRIVAT

În primul rând există personalitatea internă sau *privată* – „eul“ trăit înlăuntrul nostru. Personalitatea noastră privată sau internă e complexă și este constituită din gândurile, atitudinile, percepțiile, judecățile, motivațiile, nevoile, preferințele, valorile și emoțiile noastre. De asemenea, sinele nostru privat ne cuprinde fanteziile, speranțele și ambițiile, toate trăsăturile și caracteristicile pozitive despre care credem că ne reprezintă cu adevărat. Ne dorim ca ceilalți să aprecieze aceste trăsături și e posibil să

ne supărăm foarte tare dacă cineva dă de înțeles că acestea nu sunt autentice.

Pe lângă asta, sinele nostru privat include caracteristici personale care *nu* ne plac și pe care nu vrem, de obicei, să le observe ceilalți. Deși s-ar putea să încercăm să corectăm unele dintre aceste caracteristici, pe altele am prefera pur și simplu să le ignorăm. Printre aceste trăsături neplăcute sau mai întunecate se numără răul provocat celorlalți, gândurile și fanteziile ilicite sau violente pe care le avem, nesiguranțele noastre, lăcomia și iluziile pe care ni le facem despre rolul pe care-l avem în lume. Iată, de pildă, câteva situații în care ne-am putea găsi și care ar reflecta partea mai întunecată (însă normală) a personalității noastre: când ne enervăm și ne pierdem cumpătul, când suntem exagerat de nepoliticoși sau de enervanți cu alți oameni, când suntem necioplți cu cei din jurul nostru sau când suntem depresivi ori deznădăjduiți. Pe parcursul unei zile obișnuite ne consumăm o cantitate însemnată de energie mintală și emoțională ca să ne consolidăm și să ne sporim partea pozitivă sau luminoasă a sinelui nostru privat și minimizând-o sau controlând-o pe cea întunecată. De fapt, *trebuie* să credem că autoevaluările noastre optimiste sunt precise, ca să ne păstrăm echilibrul emoțional interior și să ne ferim de anxietate excesivă, și vom consuma energie ca să alungăm îndoielile pe măsură ce acestea ne cuprind.

Câtă vreme avem o imagine de sine preponderent pozitivă și ne acceptăm partea mai puțin pozitivă ca pe un aspect normal al condiției umane, ajungem la concluzia că suntem niște oameni în regulă. Oamenii cu stimă de sine ridicată sunt percepuți drept siguri pe sine și puternici.

SINE PUBLIC

În al doilea rând există personalitatea proiectată sau *publică*, denumită uneori persona – „eul“ pe care dorim ca ceilalți să-l vadă, „sinele“ pe care-l afișăm celorlalți când suntem în public. Sinele tău public reprezintă felul în care îți dorești să te perceapă cei din jur. Persona ta este o subcategorie a sinelui privat – o versiune redactată atent a personalității tale private pe care le-o dezvălui celorlalți ca să influențezi felul în care te percep (și în care te judecă). Orice om care a încercat la un moment dat să-i facă o impresie bună altuia – poate în cursul unei întâlniri romantice sau al unui

interviu pentru un loc de muncă – știe cât este de dificil să maximizezi aspectele pozitive ale personalității și să le minimizezi pe cele negative. În ciuda eforturilor pe care le facem ca să controlăm ceea ce le dezvăluim celorlalți, uneori divulgăm fără să vrem trăsături private de personalitate, însă, per total, persona noastră reflectă personalitatea pe care ne dorim s-o vadă ceilalți.

REPUTAȚIE

Și așa ajungem la a treia perspectivă asupra personalității, anume felul în care *alții ne* percep și *ne* descriu. Aceasta este *reputația* pe care alții ne-o atribuie în funcție de interacțiunile pe care le-au avut cu noi. Din păcate, în ciuda eforturilor noastre de a afișa o persona pozitivă, oamenii își formează propriile opinii, atât corecte, cât și eronate, în funcție de ceea ce facem, cum arătăm, hainele pe care le purtăm și dacă sunt de acord cu valorile și credințele noastre. Toate acestea sunt filtrate prin prejudecățile, stereotipiile și preferințele *lor*.

Din nefericire, filtrele pe care le folosesc oamenii ca să ne evalueze pot distorsiona impresia pe care și-o fac despre cum suntem cu adevărat. Problema este că noi toți ne formăm numaidecât o primă impresie despre ceilalți, poate chiar în primele secunde care se scurg de când întâlnim pe cineva prima oară. Odată ce ne formăm aceste impresii, ni le consolidăm ignorând deliberat informațiile noi care le contrazic și preferându-le pe cele care vin în sprijinul lor. Oamenii pe care-i plăcem de la bun început devin și mai simpatici, iar cei de care nu ne pasă ne rămân în continuare indiferenți. S-ar putea, de pildă, să ai o afinitate pentru cei de o religie asemănătoare cu a ta sau care au aceleași orientări politice ca tine și să extinzi asta și asupra altor aspecte ale personalității lor. Afinitatea pe care o avem față de cineva ne determină să acceptăm cu o ușurință mai mare lucrurile care ne plac la persoana respectivă și să fim mai îngăduitori cu cele care s-ar putea să ne displacă. Consecvența între ceea ce spune și ceea ce face un om joacă, de asemenea, un rol important în consolidarea reputației sale. Aceasta ne determină să credem că omul respectiv e onest – chiar dacă nu suntem complet de-acord cu părerile sale – în timp ce inconsecvența ne-ar putea ridica niște semne de întrebare cu privire la el. Toate aceste percepții

filtrate ne pot provoca probleme, firește, *dacă judecăm greșit persona unui om când ne formăm prima impresie despre el*.

Într-o lume utopică, toate cele trei chipuri ale personalității ar fi aliniate. Am fi mulțumiți de sinele nostru privat, ne-am simți în largul nostru să-l dezvăluim prin intermediul personei noastre și ne-am putea baza pe faptul că toți cei cu care interacționăm ne cunosc așa cum suntem noi cu adevărat. Cu toate acestea, lumea nu este un loc perfect, iar oamenii nu sunt ființe desăvârșite. În majoritatea situațiilor sociale, tot ce putem face este să sperăm că persona noastră reflectă lucrurile pe care vrem să le împărtășim cu ceilalți și că observatorii sunt îndeajuns de deschiși la minte încât judecățile pe care ni le atribuie nouă și reputațiilor noastre să fie corecte.

Trucurile minții

Când psihopatul interacționează cu tine, îți evaluează cu atenție persona care îi dezvăluie trăsăturile și caracteristicile pe care le prețuiești la tine. Persona ta poate, totodată, să-i dea în vileag unui observator perspicace nesiguranțele sau slăbiciunile pe care le tăinuiești în sinele privat. Prin urmare, psihopatul îți va testa cu delicatețe punctele forte lăuntrice și nevoile care fac parte din sinele tău privat și te va seduce în cele din urmă (cu ajutorul cuvintelor și al favorurilor) să intri într-o legătură sau într-o relație psihopatică folosind patru mesaje esențiale.

PRIMUL MESAJ

Primul mesaj pe care ți-l transmite psihopatul este că îi plac talentele și punctele tale forte dezvăluite de persona ta și că le prețuiește. Cu alte cuvinte, psihopatul îți încurajează și aprobă activ felul în care te prezinți, spunând *Îmi place felul tău de a fi*. Aceasta este o tehnică de influențare simplă, dar puternică, în special dacă este pusă în practică într-un fel convingător și fermecător. Din nefericire, mulți dintre oamenii cu care avem de-a face în viețile noastre personale și profesionale sunt atât de absorbiți de sine și de narcisiști încât rareori ne observă persoana, din cauză că sunt atât de preocupați de a lor. Prin urmare, e reconfortant să găsim pe cineva care ne acordă atenție, care ne apreciază cu *adevărat* și care ne „vede“ așa cum suntem: ne validează identitatea și ne face să ne simțim

deosebiți. Psihopatul suplinește numaidecât această nevoie și începem să lăsăm garda jos.

AL DOILEA MESAJ

De fiecare dată când interacționăm cu cineva și ne prezentăm persona, consumăm o cantitate semnificativă de energie mintală. Cu toate acestea, în fundalul prezentării noastre exterioare, iar uneori infiltrate în aceasta, există aspecte atât pozitive, cât și negative ale sinelui nostru privat pe care preferăm să le *păstrăm* private. Rareori ne dorim să împărtășim astfel de aspecte ale sinelui nostru privat cu parteneri de afaceri și cunoștințe; le rezervăm pentru prietenii apropiați și relațiile serioase. Cu toate acestea, când psihopatul ne întâlnește prima oară, poate adesea să presupună câteva dintre problemele sau grijile care sălășluiesc în sinele nostru privat. El se folosește de aceste informații ca să-și încropească o persona falsă – o mască – care oglindește sau care e complementară acestor caracteristici. Pentru a face asta, psihopatul începe să împărtășească subtil cu noi frânturi de informații personale prin tachinări istețe, dându-ne impresia că își lasă garda jos în compania noastră. Rezonăm cu aceste discuții pentru că cineva ne mărturisește informații personale care reflectă valori, credințe și preocupări *asemănătoare cu ale noastre*. Psihopatul îți dă impresia că are încredere în tine (iar tu ești un om de încredere, nu-i așa?). Al doilea mesaj de impact al psihopatului este: *Sunt la fel ca tine*.

AL TREILEA MESAJ

Psihopatul profită de faptul că în realitate nu întâlnim foarte des oameni care să aibă aceleași valori, păreri și experiențe de viață ca noi și că, prin urmare, ni se pare minunat când cunoaștem astfel de indivizi. Ne e mult mai ușor să ne deschidem față de o astfel de persoană și curând ajungem să îi împărtășim din ce în ce mai multe despre gândurile și sentimentele noastre lăuntrice. Spre satisfacția noastră, vrem să credem că acest om ne înțelege la un nivel mult mai *profund* decât toți ceilalți oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Când cineva se arată înțelegători față de anumite părți ale sinelui nostru privat și le acceptă, avem tendința de a ne relaxa, de a lăsa garda jos și de a începe să credem că *această* persoană este diferită – că el sau ea chiar ne place pentru cine suntem cu *adevărat*, dincolo de propria

mască sau persona. Fericiți, răsuflând ușurați, conștient și inconștient, ajungem la concluzia că psihopatul nu reprezintă o amenințare psihologică; în esență, al treilea mesaj al psihopatului spune *Pot să-ți păstrez secretele*. Una dintre nevoile noastre psihofizice fundamentale o reprezintă siguranța sau securitatea; psihopatul se oferă să ne-o satisfacă.

AL PATRULEA MESAJ

După ce psihopatul ne convinge că el sau ea ne înțelege și ne acceptă slăbiciunile și defectele, începem să credem că relația poate evolua; credem că acest om ne va deveni un prieten bun. Prietenii adevărați schimbă între ei informații deseori intime despre ei înșiși, bineînțeles. Relațiile evoluează și se maturizează pe măsură ce oamenii le povestesc partenerilor lor din ce în ce mai multe despre viețile lor private, inclusiv despre dorințe, speranțe și visuri. Chiar dacă unele informații sunt personale, iar altele sunt banale, toate contribuie la conturarea unei imagini de ansamblu care ne satisface nevoile și așteptările psihologice profunde. Psihopatul este cât se poate de dispus să ne satisfacă aceste nevoi. Având în vedere că acesta – noul nostru prieten bun – are abilități excelente de comunicare, alege cu ușurință subiecte importante pentru noi și se arată înțelegător față de ele, contribuind uneori cu entuziasm sau cu „emoții“ care vin în sprijinul vorbelor. Psihopatul folosește abilități verbale și sociale superficiale ca să-și stabilească în mintea noastră o *reputație* imuabilă de om pe care-l invidiezi pentru punctele sale forte și ale cărui slăbiciuni i le înțelegi. Legătura psihologică profundă care se creează profită de personalitatea noastră lăuntrică, păstrând în actualitate promisiunea unei profunzimi sporite și, posibil, a intimității, și oferind o relație care este deosebită, unică, egală – pentru totdeauna. Chiar dacă aceasta nu e ușor de întreținut, psihopatul face eforturi remarcabile să comunice că este *exact* persoana pe care o căutam. Al patrulea mesaj al psihopatului este *Sunt prietenul, iubitul, partenerul perfect pentru tine*.

Odată ce își atinge acest obiectiv, legătura psihopată este creată, iar soarta ți-e pecetluită. Interacțiunile următoare nu vor face decât să consolideze în continuare fundația turnată în această primă parte a procesului de manipulare.

În ce constă diferența dintre această relație psihopat-victimă și o legătură autentică care se creează între doi oameni care se întâlnesc și descoperă că au multe în comun? În primul rând, persona psihopatului – „personalitatea" de care noi ne apropiem – *nu există cu adevărat*. E o fațadă clădită pe o plasă de minciuni atent împletită ca să cădem în ea. E una dintre numeroasele măști ale psihopatului, croită special pe nevoile și așteptările noastre psihologice. Nu reflectă adevărata personalitate – personalitatea psihopatică – aflată dincolo de ea. E o invenție convenabilă și puternică.

De asemenea, relațiile acestea nu se stabilesc în cunoștință de cauză. Psihopatul își alege ținta și apoi își pune planul în aplicare. Chiar dacă prietenii noștri s-ar putea să observe ce se întâmplă cu adevărat, noi suntem înclinați să nu le dăm crezare, consumându-ne deseori o bună parte din energie încercând să-i convingem că persoana asta este diferită și deosebită.

Având în vedere că legătura psihopatică e falsă, ea nu va rezista în timp așa cum rezistă relațiile autentice. Chiar dacă acestea din urmă se pot schimba de-a lungul timpului – dragostea se poate transforma în ură, căsniciile sfârșesc în divorțuri – punctul de plecare a constat în informațiile și impresiile formate în acel moment. În plus, ambii parteneri încearcă adesea să repare rupturile care pot apărea între ei, de obicei cu ajutorul ședințelor de terapie de cuplu. În schimb, singurul scenariu care-l va determina pe psihopat să depună mai mult decât un minimum de energie pentru întreținerea relației este acela în care îi putem oferi ceva *deosebit de* special, deși este unul destul de rar întâlnit. De aceea, când relația se încheie, nu pricepem ce s-a întâmplat.

În cele din urmă, relația este unilaterală, fiindcă psihopatul are un motiv ascuns, pe care unii l-ar numi „malefic". Victimizarea nu se mărginește nici pe departe la încercarea de a profita de cineva în timpul unei tranzacții comerciale oarecare. Victimizarea are caracter distrugător; duce deseori la daune financiare, fizice sau emoționale severe. Relațiile sănătoase și autentice izvorăsc din respect și încredere reciproce și din împărtășirea sinceră a gândurilor și sentimentelor. Motivul pentru care legătura psihopatică este atât de eficientă stă tocmai în convingerea eronată că și aceasta are câteva dintre caracteristicile menționate anterior.

Legătura se poate forma deosebit de repede, chiar și pe parcursul unui singur zbor cu avionul. Există două răsplăți: psihopatul câștigă pe termen scurt prin câștigarea încrederii victimei sale, iar aceasta, care se află acum în mâinile psihopatului, îi va da curând tot ce-i va cere.

Am lucrat cu numeroși oameni care au avut relații de lungă durată cu psihopați. Mulți i-au numit pe aceștia din urmă „suflete-pereche“ și au declarat că au crezut că aveau foarte multe în comun cu ei. Cu cât au interacționat mai mult cu ei, cu atât s-au simțit mai atrași sau mai fermecați de fațada lor. Chiar mai tulburătoare sunt cazurile în care unele victime declară că le *lipsesc* relațiile respective și că-și doresc ca partenerii lor psihopați să se *întoarcă* la ei, în special dacă aceștia întrerupseseră legăturile în cursul etapei de Abandon. Multor oameni le e pur și simplu dificil să accepte că relația nu a existat vreodată cu adevărat și că au fost ademeniți într-o legătură psihopatică unilaterală, disfuncțională și distructivă.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Gândește-te la sinele tău public, la cel privat și la reputația ta: ce i-ai spune unui prieten sau unui partener apropiat?
- Ce nu i-ai spune?
- Ți s-a întâmplat vreodată să împărtășești ceva intim despre tine și să regreți pe urmă?

Cazul lui Dave

Actul II, scena II
Culesul roadelor

Soarele apusese de mult și toți membrii personalului de la curățenie părăsiseră clădirea. Lui Dorothy îi plăcea slujba ei și nu o deranja să lucreze peste program. Stătea aplecată peste laptop și studia cel mai recent raport al focus grupului despre noul proiect. Îi plăcea ce citea și zâmbea satisfacută. Garrideb sprijinise dintotdeauna ideea ca fiecare dintre angajații de top să aibă câte o echipă experimentală informală, iar promovarea recentă a lui Dorothy i-a oferit autoritatea de a avea și ea una. Era atât de absorbită de gânduri încât nu băgase de seamă cât se făcuse ceasul.

– Lucrezi iar în schimbul de noapte? a auzit ea o voce venind dinspre ușă.

– Ah! a tresărit ea, după care s-a întors. Dave, m-ai speriat!

– Scuze, eram în trecere și am văzut lumina aprinsă, a zis el, apropiindu-se. Pare că lucrezi la ceva bun, după cât erai de concentrată.

– Eh, mă joc și eu cu niște nimicuri, i-a răspuns ea, aranjând în grabă câteva hârtii de pe birou.

– Chestiuni personale? Pe banii companiei? a glumit el.

– Nu chiar. Mai degrabă chestiuni de-ale companiei în timpul meu liber, i-a spus și i-a zâmbit jucăuș.

– Și eu care credeam că sunt singurul suprasolicitat de aici, a zis el, după care s-a aplecat peste biroul ei ca să arunce o privire pe monitor.

– Iartă-mă, n-ai voie să te uiți, i-a spus și a coborât ecranul, ca să nu-l poată vedea.

– Scuze, i-a răspuns, după care s-a prefăcut bosumflat și s-a dat câțiva pași în spate. Credeam că ai încredere în mine! Ne știm deja de-o lună și-ți cumpăr mereu cafea dimineața.

– Cafeaua e gratis, Dave. Trebuie să-ți dai mai mult silința, l-a dojenit ea.

Dorothy și Dave ajunseseră să se cunoască destul de bine de când o abordase prima oară la cantină. Cafeaua de dimineață se transformase în prânzuri ocazionale și merseseră o dată să bea împreună după o ședință. Își povestiseră unul altuia anecdote despre companie și au râs de câțiva

dintre colegii lor mai excentrici, dar nu făcuseră nimic neobișnuit sau nepotrivit. Atenția lui Dorothy era mereu îndreptată asupra muncii și a carierei ei, iar sfatul pe care-l primise de la tatăl ei – să nu amestece afacerile cu plăcerea – îi rămăsese întipărit în minte. Chiar dacă Dave i se părea un bărbat atrăgător – părere pe care o împărtășea cu toate celelalte femei, de altfel –, nu cunoștea prea multe despre viața sa personală și simțea că nu trebuia să treacă de linia respectivă.

– Chiar crezi că-ți vor sprijini ideea asta? a întrebat-o el iscoditor.

– Păi, Jerry a spus că e dispus să-mi ia în calcul orice inițiativă câtă vreme vin și cu informații concrete.

– Da, dar nu Jerry e cel care trage sforile pe-aici, a contrazis-o Dave.

– Păi, dacă nu el, atunci cine, tu? a râs ea.

– Pe Frank trebuie să-l convingi, de fapt. Știi și tu că el e obstacolul. Nu-i plac decât ideile sale și, indiferent de ceea ce spune marketingul, dacă cei de la dezvoltare nu aprobă proiectele, poți să le uiți. Jerry nu are trecerea pe care o are Frank la băieții din liga superioară. Frank o va ucide-n fașă cu proxima ocazie.

– Cred că o să-i placă ideea mea, i-a răspuns ea, ușor iritată, iar Jerry îi va pregăti o prezentare pe cinste.

– Dacă aș fi în locul tău, m-aș pregăti puțin mai bine înainte să-i suflu ceva lui Jerry, a sfătuit-o Dave pe un ton patern.

– Să-nțeleg că lui Frank nu i-au plăcut nici una dintre ideile tale de până acum? l-a întrebat ea direct. Ești deja de mult timp aici, după standardele lui Garrideb; cu ce te lauzi?

– Mamă, dar știu că te aprinzi uneori, i-a zis Dave, destinzând atmosfera din ce în ce mai tensionată din birou.

– Îmi pare rău, dar lucrez deja de mai bine de o lună la asta și pur și simplu nu vreau să mă gândesc că o să mă lovesc de birocrație.

– Vorbim deja de o companie mare, Dorothy. Te vei lovi de birocrație. Și, a întrerupt-o el înainte ca ea să apuce să-i răspundă, pun rămășag că nu-ți prea surâd chestiunile birocratice.

– Nu suntem toți mari mahări ca tine, Dave. O să mă descurc pe cont propriu.

– Nu spun decât că uneori e mai înțelept să colaborezi cu alții. O mână o spală pe alta, știi și tu.

– Te rog, i-a răspuns ea, rostind cuvintele tărăgănit și dându-și ochii peste cap. Știu, urmează să-mi faci o ofertă de nerefuzat, nu? l-a întrebat, după care s-a întors spre ecranul calculatorului.

– Păi, poate...

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ce aspecte (publice, private, care țin de reputație) ale personalității lui Dorothy ai observat?
- Ce tehnici de manipulare folosește Dave cu Dorothy?
- Ce „mesaje“ îi transmite?

5
Intrarea în scenă a psihopatului

Lawrence a luat cutia milei și a coborât scările către subsolul bisericii. A vărsat banii pe masa din bucătărie, iar membrii comitetului au început să împartă în două grămezi separate bancnotele și monedele, ca să le numere și să le pună în seif. Membrii comitetului cutiei milei, de obicei vorbăreți, numărau mereu banii în tăcere. Când toată lumea termina, fiecare din ei se muta cu două locuri mai la stânga la masa din bucătăria bisericii și numărau din nou cu toții grămezile de bancnote și monede, ca să nu existe erori. Notau sumele pe bilețele, după care făceau totalul pe care îl înmânau noului trezorier al bisericii care îl trecea în registru.

În timp ce înfășurau monedele în fișicuri, trezorierul făcea calcule. „E o săptămână bună; avem destul cât să plătim ipoteca și utilitățile și ne mai rămân niște bani pe care-i putem aloca fondului de restaurare." „Amin", au oftat ceilalți. Fusese o lună dificilă pentru parohie. Pe mulți i-a șocat ceea ce se întâmplase, dar cu toții și-au dat seama, îndurerați, că fuseseră înșelați de unul de-al lor.

În cursul unei întâlniri a parohiei, detectivii le explicaseră membrilor congregației că fuseseră victimele unei fraude „prin afinitate", așa cum o numesc experții, și anume un tip de înșelătorie prin care o persoană se folosește de aparența unor credințe și valori personale comune ca să-i păcălească pe membrii unui grup să investească în afaceri false. În cazul lor, persoana se numea Sam. Se alăturase bisericii în urmă cu nouă luni și devenise un membru dedicat al parohiei. Era isteț, plăcut și, mai presus de toate, oamenii aveau încredere în el. I-au acordat, de fapt, atât de multă încredere încât câțiva membri ai parohiei își investiseră propriii bani în niște afaceri de care se ocupa acesta. Aceste „ocazii" păruseră sigure și profitabile. Primele dividende au fost substanțiale – și așa fuseseră de ceva timp, judecând după hainele scumpe cu care se îmbrăca Sam, după mașina luxoasă pe care o conducea și după casa mare pe care o deținea în cealaltă parte a orașului.

După spusele anchetatorilor, Sam avea mereu aceeași abordare. Se muta într-un oraș, se înscria la o biserică sau la un templu cu o congregație mare și care gestiona câteva programe de sprijinire a comunității finanțate prin donații, după care se implica din ce în ce mai mult ca voluntar. Nou-veniții atrag mereu atenția și suscită curiozitatea, iar energia inepuizabilă, sinceritatea totală și optimismul lui Sam au determinat mulți enoriași să-i caute prietenia. Discuțiile ajungeau mereu firesc în același punct, anume felul în care își câștiga Sam traiul, iar el le explica fără ezitare că fusese pe vremuri un bancher de investiții de top care își dăduse seama de neînsemnătatea slujbei sale doar după ce tânăra lui soție și fetița lor nou-născută muriseră într-un accident îngrozitor de circulație. Lupta lui ulterioară cu depresia, alcoolul și drogurile l-a făcut să-și dea seama în cele din urmă că Creatorul avea alte planuri cu el. Sam își dăduse demisia și se mutase din penthouse-ul luxos ca să-și îndeplinească țelul proaspăt descoperit. Având în vedere că investițiile sale îi aduceau în continuare venituri mulțumitoare, n-a fost nevoit să lucreze și a putut să-și dedice viața ajutorării altora și a sprijinirii comunității în numele și amintirea familiei pe care o pierduse.

În cele din urmă, enoriașii i-au cerut lui Sam sfaturi financiare personale. Unii au investit în programele pe care acesta le gestiona, iar după ce aceștia și-au luat primele dividende, numeroși alți oameni le-au urmat exemplul. Abilitatea sa înnăscută de a gestiona banii l-a făcut un candidat perfect pentru poziția de trezorier al bisericii. La scurt timp, congregația a votat să investească banii din fondurile alocate clădirii și programului de after school în afacerile lui Sam. Se săturaseră de conturi de economii fără dobândă și de împrumuturile cu dobânzi mari care erodau veniturile săptămânale primite de la enoriași. Generozitatea și dorința lui Sam de a-i ajuta pe ceilalți erau la polul opus față de tot ce era rău la industria bancară. Din punct de vedere financiar, lucrurile stăteau cât se poate de bine.

După care, într-o bună zi, Sam a dispărut. Nu a mai apărut la slujbe și nimeni nu mai știa nimic de el de o săptămână. Când compania de credit a telefonat să anunțe că nu putuse să încaseze ultimul cec, oamenii au devenit din ce în ce mai îngrijorați. După ce au descoperit că atât contul bancar, cât și seiful fuseseră golite, au sunat la poliție. Puțini au bănuit că grupul lor religios era al patrulea pe care-l vizase în ultimii trei ani.

Sam, care se mutase între timp într-un alt stat, accesase cel mai recent articol despre „Sammy țeparul“ care jecmănea enoriași nevinovați. Citind pe internet articolele din presă, se punea la curent cu progresele pe care le făcea – sau nu – poliția cu privire la găsirea lui. „Vrem să le mulțumim vecinilor noștri generoși, îndeosebi celor de alte credințe religioase din comunitatea noastră, pentru sprijinul lor spiritual și pentru contribuțiile lor financiare în aceste vremuri de restriște. Am putut continua programul de educare a copiilor noștri, precum și programele de hrănire a bătrânilor cu ajutorul lor, iar fondul de restaurare a trezoreriei crește“, a raportat John, noul trezorier.

Zâmbind, Sam și-a potrivit cravata, și-a luat sacoul și s-a dus la slujba de vineri.

GRUPURI DE AFINITATE

Grupurile de afinitate – religioase, politice sau grupurile sociale în care toți membrii au valori sau păreri comune – sunt foarte de atrăgătoare pentru psihopați datorită încrederii colective pe care acești membri o au unul în celălalt; psihopații se pot folosi de sistemul de credințe comune al membrilor grupurilor ca să-și deghizeze adevăratele intenții preluând pur și simplu credințele respective. Majoritatea oamenilor se alătură grupurilor de afinitate ca să se asocieze cu oameni cu care au valori, păreri și interese comune. Psihopații se alătură ca să profite de ei, ascunzându-se în spatele unei fațade compuse dintr-un set bine definit de așteptări personale pe care le reproduc cu ușurință, iar asta le garantează accesul la un număr mare de victime. Un caz special îl reprezintă grupurile religioase, care oferă beneficiul suplimentar de a ierta greșelile din trecut, fapt pe care psihopatul îl percepe drept un soi de poliță de asigurare ca să nu fie descoperit. Vezi S 5.1: „*Duminica se ruga în genunchi…*“

Acest tip de fraudă este neliniștitor din cauza ușurinței cu care un prădător social poate să înșele și să manipuleze. Este, totodată, o dovadă incontestabilă a puterii pe care o are forma în detrimentul conținutului. Cu toate acestea, nu toți membrii unui grup oarecare de afinitate sunt la fel de naivi. Observațiile informale asupra unor astfel de grupuri demonstrează că s-ar putea aplica regula unei treimi. De pildă, când un escroc abordează un grup religios care nu bănuiește nimic, se poate ca o treime din membri

să-l vadă drept convingător sau carismatic, o treime să-l privească cu reticență („mi se face pielea de găină când îl văd“) și o treime să se abțină pe moment de la comentarii. Aspectul interesant este că, atunci când înșelătoriile, amăgirile și devalizările sunt dezvăluite, multe din impresiile inițiale rămân *neschimbate*. Cei care au fost impresionați la început vor crede în continuare că aveau dreptate și că trebuie să fie vorba de vreo greșeală sau de o neînțelegere. Cei care au fost bănuitori la început se vor simți în acel moment răzbunați („Mi-am dat seama că e un dubios“). Cealaltă treime va fi în continuare nehotărâtă („Ce s-a întâmplat?“).

Majoritatea organizațiilor care nu sunt concepute cu scopul de a întreține un sistem de credințe comune vor ridica mai multe obstacole în calea psihopatului, deoarece au membri foarte diverși, între care s-au legat relații complexe. Când acesta va încerca să manipuleze mai mulți oameni din aceste organizații odată, există riscul ca cineva să bănuiască adevărul, să-și exprime îndoielile și să-i pericliteze planurile psihopatului. Având în vedere că psihopații trebuie să depună eforturi semnificative ca să mențină multiplele fațade dintr-un grup, fiecare din ele fiind croită după victima vizată, mulți dintre ei își direcționează manipulările asupra unei singure persoane pe rând, sau asupra unui grup de afinitate (în care există mai multe asemănări decât deosebiri). Cu toate acestea, provocarea de a gestiona concomitent mai multe înșelătorii diferite le *face plăcere* unora dintre psihopați, care se și pricep să se asigure că victimele lor nu schimbă informații cu alte ținte sau, chiar mai bine, că nici nu se întâlnesc cu ele.

CONTEXT MEDICO-LEGAL

Administratorii de închisori și de spitale psihiatrice, precum și personalul din acestea cunosc cât se poate de bine modalitățile de operare ale psihopaților în grupuri. Când vine vorba de aceste contexte structurate, psihopații își dau seama cu repeziciune care sunt cele două dinamici principale din structura de putere – deținuți versus gardieni și pacienți versus doctori sau personal medical. Plecând de la aceste informații, se folosesc eficient de așteptările de rol ale diferiților actanți. Spre exemplu, unii psihopați reușesc să manipuleze oamenii de la conducerea închisorii, ca să-i transfere la un spital psihiatric, unde cred – deseori eronat – că se vor bucura de mai multă libertate. Cei mai inventivi dintre ei sunt în stare

să falsifice rezultatele testelor psihologice – unii psihopați sunt la fel de pricepuți la astfel de teste precum psihologii și psihiatrii –, ca să convingă personalul că sunt „nebuni“ și că nu au ce căuta la închisoare. Odată ce ajung în spitale, izbutesc să-i manipuleze și să-i controleze pe unii membrii ai personalului medical, precum și pe ceilalți pacienți. Deseori, psihopatul provoacă atât de multe probleme încât angajații de acolo fac tot ce le stă în putință să-l transfere înapoi la închisoare, ceea ce este de multe ori greu de realizat.[1]

CONTEXTUL COMPANIILOR

Companiile reprezintă următorul nivel de dificultate întâmpinat de psihopați. Prin scop, complexitate și structură, diferă de grupurile de afinitate, de spitalele de psihiatrie sau de închisori. Deși la o primă privire îi pot constrânge puternic pe psihopații care își doresc să abuzeze de colegi, de manageri sau chiar de companii, ele le oferă, pe de altă parte, ocazii uluitoare.

Pentru început, companiile sunt înființate dintr-un motiv fundamental diferit față de alte grupuri. Ele îmbină munca mai multor oameni din care rezultă un produs sau un serviciu pe care îl vând pentru câștiguri financiare. Spre exemplu, patiseria de la colț va angaja patiseri ca să producă plăcinte, prăjituri și pâini; va angaja un manager care se va ocupa de aprovizionare, de angajări și va ține contabilitatea; și va angaja vânzători care se vor ocupa de prezentarea diverselor produse de patiserie, vor dărui mostre, vor ambala cumpărăturile clienților și vor încasa banii. Deși există, la o adică, șanse ca unii psihopați să lucreze la o patiserie micuță, de cartier, majoritatea tind să se angajeze la companii, unde pot profita de alții, pot da lovituri mari *și* se pot ascunde, în același timp. Patiseriile de cartier, care sunt, de obicei, afaceri de familie, nu le-ar oferi ocaziile pe care aceștia le vânează, cel puțin nu câtă vreme nu se dezvoltă și sunt atent supravegheate.

Pe de altă parte, ce se întâmplă dacă patiseria se dezvoltă și ajunge un jucător major la nivel național pe piața de produse de panificație? Poate că la început proprietarii vor decide să-și deschidă un al doilea magazin în celălalt capăt al orașului. Va fi nevoie să angajeze oameni acolo pe care vor trebui să-i școlarizeze. Vor angaja, probabil, un om care să se ocupe de

întreținerea numărului din ce în ce mai mare de cuptoare și de alte aparate profesionale, un om care să gestioneze comenzile primite telefonic, un om la IT care să se ocupe de comenzile online și sistemele de inventariere și patiseri specializați care vor crea produse noi și deosebite, care vor diferenția patiseria de competitorii săi. În cele din urmă, proprietarii ar putea decide să cumpere sau să închirieze camionete cu care să livreze comenzi mari către clienții comerciali, să angajeze un contabil cu normă întreagă care să se ocupe de registre, să angajeze personal de curățenie, o echipă de marketing și așa mai departe. O astfel de dezvoltare nu este ușor de gestionat. Câtă vreme toți oamenii, toate funcțiile și toate echipamentele colaborează și cooperează în vederea îndeplinirii aceluiași scop, afacerea va merge ca pe roate și se va dezvolta ca să răspundă cererilor din ce în ce mai complexe care vin din piață. Într-o lume ideală, totul *ar merge* ca pe roate, însă rareori se întâmplă asta. În lipsa unei conduceri capabile și a dezvoltării organizaționale, afacerea de familie pe care am adus-o în mod ipotetic în discuție ar crește haotic și ar scăpa rapid de sub control.

Cum gestionează companiile dezvoltarea? Din necesitate, dimensiunile crescute și complexitatea afacerii au adus cu sine *birocrația*, un model de afaceri care presupune, de obicei, numeroase reguli și regulamente care iau forma sistemelor, a proceselor, a procedurilor și a controalelor. Rețeta pentru pâinea cu maia, care se afla pe vremuri doar în mintea brutarului, este acum trecută pe o „planșă“. Insistența fondatorului de a „folosi doar ingrediente de calitate superioară“ a devenit „urmarea regulilor de producție“. Deși standardizarea proceselor este necesară pentru succes, ea reprezintă, totodată, o sursă de stres atât pentru conducere, cât și pentru angajați.

Majoritatea psihopaților nu s-ar integra

Avem câteva motive importante pentru care ne îndoim că psihopații ar rezista foarte mult sau că ar avea mult succes într-un mediu structurat tradițional din punct de vedere birocratic. În primul rând, psihopații au obiceiul de a încălca regulile; nu pun mare preț pe ele și pe conduite. Numărul covârșitor de politici care guvernează felul în care trebuie să procedeze companiile, precum și faptul că managerii și supervizorii au responsabilitatea de a le aplica fac din companii niște locuri

nefrecventabile pentru cei care sunt predispuși la comportamente psihopatice. E puțin probabil chiar și să ia în calcul să lucreze într-un astfel de mediu, excepție făcând situațiile în care cunosc șefii/proprietarii și ar putea încasa salarii fără să miște vreun deget.

În al doilea rând, știm că psihopații nu sunt jucători de echipă. Sunt mult prea egoiști ca să lucreze alături de alți oameni pentru un țel comun. Manipularea eficientă are la bază trei condiții importante: 1) psihopatul are nevoie de acces unu-la-unu cu victima sa, 2) relația întreținută este intimă și 3) comportamentul lui deviant nu trebuie să ajungă în atenția conducerii. În organizațiile birocratice, unde majoritatea lucrurilor sunt făcute în echipă, psihopaților le-ar fi dificil să aibă un acces atât de restricționat la indivizii folositori, iar manipulările clandestine și lipsa lor de randament s-ar face ușor remarcate. Tuturor angajaților li se *cere* să fie productivi, să se concentreze pe atingerea obiectivelor și să nu aibă comportamente abuzive față de colegii lor. Având în vedere că atitudinile și comportamentele prosociale sunt greu de întreținut consecvent de către cei cu personalități psihopatice, cum ar putea supraviețui într-un astfel de mediu?

În al treilea rând, obiectivele și țelurile companiei pe termen scurt și lung nu prezintă mai deloc interes pentru psihopați. Orice sugestie că eforturile lor ar trebui să ia în calcul binele companiei i-ar lăsa complet indiferenți. E mult mai probabil să caute să-și satisfacă nevoile imediate, să obțină satisfacție instantanee – niște soluții rapide, cu alte cuvinte – și ca acestea să-i motiveze decât să fie atrași de posibilitatea unor țeluri și recompense viitoare nesigure, în special dacă e nevoie să se spetească pentru ele.

În al patrulea rând, le este greu să se ascundă în organizațiile birocratice. Lipsa de implicare și de randament la locul de muncă remarcate de ceilalți și raportate la conducere sunt deseori gestionate cu ajutorul politicilor de la resurse umane. Auditorii interni investighează de obicei suspiciunile de fraudă sau de furt. Dacă acestea se dovedesc a fi adevărate, pot duce în cele din urmă la un proces împotriva angajatului, intentat de companie. De cele mai multe ori, totul se încheie cu încetarea contractului de muncă și cu o referință negativă a angajatorului.

În al cincilea rând, psihopații nu au aceeași etică a muncii pe care o au majoritatea celorlalți angajați, nu cred în conceptul de „o zi de muncă

cinstită pentru o leafă cinstită“ și nu pun preț pe păstrarea unui loc de muncă pe termen lung. E greu de imaginat că psihopatul ar munci sârguincios opt ore pe zi în speranța de a deveni manager în cinci sau șase ani. Asta nu înseamnă că psihopații nu ar avea niciodată slujbe rutiniere sau profesii care ar presupune calificări profesionale sau experiență. Mulți ocupă astfel de poziții, dar e foarte probabil să aibă calificări îndoielnice, să-și vadă strict de propriul interes și ca faptele lor să fie chiar ilegale. Gândește-te la reprezentanții de vânzări supuși unui stres imens, tehnicienii șarlatani, promotorii de la bursă care umflă artificial prețul acțiunilor ca mai apoi să scape de ele, șarlatanii de pe internet, consilierii frauduloși și angajații dubioși de orice fel.

Cum rămâne cu așa-zișii psihopați *de succes*? Ei cum supraviețuiesc și prosperă în companiile mari și în special în cele în care există foarte multă birocrație? Realitatea e că numeroase organizații moderne reprezintă un teren fertil pentru psihopații cu înclinații antreprenoriale și care au carisma și abilitățile sociale de a păcăli mulți oameni. Asemenea tuturor prădătorilor, psihopații au o predilecție pentru acțiune, care pentru ei se traduce prin poziții, funcții, profesii și companii care le pot oferi ocazia să obțină putere, control, statut și bunuri și să se implice în relații interpersonale abuzive.

Există șansa de a câștiga o mulțime de bani și de a dobândi statut și putere. Abilitatea psihopatului de a profita de o companie câtă vreme se numără printre angajații săi necesită o complexitate mai mare decât simpla manipulare socială pe care o exercită în public. Cu toate acestea, întâmpină dificultăți.

Pentru a avea succes într-o organizație, psihopații ar fi nevoiți să acționeze discret, cunoscând politicile, regulile, regulamentele și codurile oficiale de conduită, dar fiind în stare să le scurtcircuiteze pentru o perioadă însemnată. Ar trebui să manipuleze mulți colegi de muncă și manageri, ca aceștia să creadă minciunile lor, *neutralizând* totodată impactul negativ al colegilor care le descoperă (și amenință să le dezvăluie) minciunile și înșelătoriile. Cu excepția celor mai talentați și mai perseverenți dintre ei, psihopaților le-ar fi foarte dificil, dacă nu chiar imposibil, să-și manipuleze cu consecvență colegii de lucru, sistemele de norme și observațiile venite din partea conducerii. Puțini dintre ei ar

deține mijloacele necesare să încerce asta, iar cei care ar încerca ar da greș. Sau cel puțin asta obișnuiam să credem.

Psihopații din corporații

Pentru a înțelege succesul psihopaților din companii, trebuie să înțelegem că birocrațiile implementate ca la carte nu prea există și că în ziua de azi nici nu prea au șanse de supraviețuire. În schimb, structurile organizaționale, procesele și cultura se schimbă și se dezvoltă încontinuu, îndreptându-se spre un ideal care în cel mai bun caz e neclar și aflat într-o continuă schimbare. Acestea din urmă le provoacă stres celor mai mulți dintre angajați și manageri, însă îi oferă șanse psihopatului.

Babiak a demonstrat că psihopaților nu le este foarte dificil să influențeze alți oameni chiar și la locul de muncă, unde mașinațiunile lor ar putea atrage mai multă atenție. Putem înțelege mai bine această chestiune în contextul unui caz. De-a lungul unei consultanțe oferite pe termen lung în urmă cu mai mulți ani, Babiak a trăit experiența de a lucra cu un psihopat fără să-și dea seama atunci.

O echipă de proiect a cărei productivitate scădea din ce în ce mai mult și în care numărul de conflicte sporise semnificativ a apelat la serviciile mele. Unii membrii ai acesteia chiar ceruseră să fie transferați la alte proiecte, în ciuda prestigiului pe care l-ar fi avut lucrând în această echipă de top. Șeful echipei și alți câțiva membri nu au știut să le spună celor din conducere ce anume provoca dificultățile respective, când aceștia i-au întrebat. Am inițiat un program de team-building pentru membrii echipei, în încercarea de a izola problemele și de a ajuta echipa să revină la nivelurile anterioare de performanță ridicată.

O primă imagine a ceea ce se întâmpla s-a conturat în urma interviurilor cu membrii echipei, a observațiilor primite din partea colegilor din alte departamente și a altor membri din conducere, precum și a analizei documentelor relevante de la resurse umane. Mai mulți membri ai echipei erau de părere că unul dintre ei era principala cauză a problemelor, însă le era teamă să vorbească deschis despre asta. Mi-au raportat confidențial că acest individ scurtcircuita proceduri și procese de-ale echipei și isca conflicte, era necioplit la întâlniri și se străduia să deturneze progresul în loc să-l promoveze. Întârzia deseori la întâlniri, iar când ajungea în cele din urmă venea cu temele nefăcute și avea obiceiul de a da vina pe alții pentru eșecurile sale. Unii au dat de înțeles că îi intimida și chiar îi amenința pe membrii echipei care nu erau de acord cu el. Submina cu fiecare prilej rolul șefului de echipă, care se întâmpla să fie și șeful său.

Alți membri ai echipei erau, însă de altă părere. Mi-au spus că era un angajat de bază ale cărui idei erau atât creative, cât și inovative. Acest grup de susținători a spus că era un lider adevărat și că punea umărul la îndeplinirea obiectivelor echipei. Câțiva membri ai comitetului de conducere au declarat chiar că erau de părere că omul acesta avea potențialul de a fi promovat la o poziție de conducere într-o bună zi. În funcție de persoana cu care stăteai de vorbă, primeai o impresie diferită despre acest om. Părea că aceste grupuri de colegi de muncă descriau două persoane diferite în loc de

una și aceeași. Comportamentul acestui individ și reacțiile diferite ale diverșilor membri ai echipei – schisma dintre susținători și detractori – sugera că în culise se desfășura ceva care nu se mărginea la simple politici ale biroului și la conflicte interpersonale.

O evaluare ulterioară a CV-ului acestui om de către departamentul de resurse umane a dezvăluit că mințise și că nu avea experiența esențială și nici educația pe care susținuse că le avea. De asemenea, departamentul de securitate a descoperit că individul obișnuia să ia cu el acasă produse consumabile de-ale companiei de o valoare destul de mare; departamentul de audit a descoperit și el în contul de cheltuieli câteva neconcordanțe care le-au dat de bănuit. Prăpastia dintre punctul de vedere al susținătorilor și cel al detractorilor a crescut cu cât au apărut mai multe informații.

Conducerea locală a evaluat o bună parte din aceste informații, însă, înainte să apuce să ia vreo măsură, managementul de vârf a reorganizat, din păcate, departamentele implicate și a destrămat echipa. Șeful echipei s-a mutat într-un alt loc, iar individul care s-a aflat în mijlocul controversei a fost promovat – i-a luat locul șefului său – și a primit un rol de conducere în departament. Comportamentele sale îndoielnice au fost ascunse sub preș.

M-am gândit îndelung la acest caz după ce mi-am încheiat rolul de consilier al acelei companii, însă nu am fost în stare să găsesc o explicație mulțumitoare pentru toate discrepanțele (ci doar pentru unele exemple pe care le-am relatat aici). Într-o bună zi, în timp ce citeam un exemplar din cartea lui Cleckley, mi-am dat seama că era posibil ca membrul acela controversat al echipei să aibă o personalitate psihopatică. Însemnările pe care le făcusem la fața locului și documentele cuprindeau numeroase exemple de comportamente asemănătoare cu cele aduse în discuție de Cleckley și studiate de Hare. Probabil că psihopatia ar fi explicat majoritatea observațiilor contradictorii venite din partea atât de multor oameni apropiați acelui individ. Folosindu-mă de informațiile de care dispuneam și sub îndrumarea lui Bob Hare, am făcut un experiment și am completat Scala de Psihopatie Hare: Versiunea de Screening (PCL:SV) pentru acest om. Rezultatele au fost uluitoare.

Acest individ a obținut un rezultat foarte apropiat de maximumul celui de psihopatie pe scala PCL:SV – unul mult mai mare decât este întâlnit până și în cazul celor mai periculoși infractori. Scala PCL:SV are, de asemenea, patru subcategorii care reflectă trăsături psihopatice în patru domenii: Interpersonal, Afectiv, Stil de viață și Antisocial. Infractorii psihopați cunoscuți obțin, de obicei, scoruri ridicate la toate cele patru categorii, pe când oamenii obișnuiți obțin scoruri scăzute. Individul care a iscat asemenea controverse în echipă a obținut scoruri mari la primii doi factori și scoruri moderate la ceilalți doi. Acest profil a indicat că era grandoman, manipulativ, înșelător și că-i lipsea empatia și înțelegerea față de ceilalți, dar și că era mai puțin impulsiv și antisocial decât majoritatea psihopaților. Cel puțin din câte se știa la vremea respectivă, nu încălcase legea și nu îi persecutase foarte mult pe ceilalți.

În următorii câțiva ani, angajații care aveau impresia că erau victimele unor colegi de muncă m-au înștiințat de câțiva indivizi care lucrau în alte domenii. În urma unor conferințe și a unor sesiuni de conștientizare pe tema psihopatiei, unii directori de companii sau angajați de la resurse umane au împărtășit cu mine povești despre indivizi ale căror comportamente au produs dificultăți la firmele unde lucrau. În unele cazuri am avut suficiente informații ca să completez scala PCL:SV pentru ei. Unii dintre ei au avut același profil cu individul menționat mai sus, alții, nu – erau pur și simplu niște angajați problematici care făceau notă discordantă la lucru din motive care nu aveau de-a face cu personalitatea psihotică. M-am întrebat cum puteam să-mi dau mai bine seama de diferența dintre comportamente.

De-a lungul anilor am avut ocazia să strângem mai multe informații despre felul în care unii dintre acești indivizi, care sunt acum numiți de literatura de specialitate psihopați din industrie, corporații, de succes sau sociali, au interacționat cu colegii lor de muncă și cu conducerea pe perioade lungi. Treptat a ieșit la iveală un tipar consecvent, unul straniu de asemănător cu stilul de viață parazitar descris mai devreme. Bazându-ne pe toate observațiile noastre, ne este acum limpede că un număr restrâns de indivizi cu trăsături psihopatice de personalitate operează în companii, în administrația publică sau în organizații religioase, caritabile, medicale, juridice, de justiție penală și guvernamentale. Unii indivizi deosebit de motivați, cu trăsături psihopatice de personalitate (stabilite folosind scala Hare PCL-R sau scala PCL:SV) au putut să intre în diverse organizații, să evalueze punctele forte și slăbiciunile din culturile lor (procesele, rețelele de comunicare, regulamentele interne), să se folosească de colegii de lucru și să-i abuzeze, să se „descurce“ cu cei din partea cărora au întâmpinat rezistență și să urce scara ierarhică. Am avut nevoie de un număr însemnat de studii și de câtva timp ca să înțelegem pe deplin felul în care au reușit asta și, mai important de-atât, motivul pentru care au avut atât de mult succes. Subiecții au provenit din companii cu care autorii s-au consultat. Când am comparat cazurile între ele, am remarcat o mulțime de similarități, deoarece aproape fiecare carieră a unui psihopat a urmat aceeași traiectorie ascendentă. Indivizii aceștia au putut să intre în companii, să se adapteze la culturile lor și să-și manipuleze colegii și șefii așa cum urmează să prezentăm în rândurile de mai jos și în capitolul următor.

Sarcina nr. 1: angajarea în corporație

Obiectivul inițial al oricărui psihopat care încearcă să intre într-o companie constă, firește, în a se angaja acolo. Asemenea psihopaților care pătrund cu ușurință în viața personală a oamenilor, psihopații din corporații sunt în stare să se alăture organizațiilor mai ușor decât am crede, deoarece mulți oameni cunosc tehnicile standard care sunt folosite pentru eliminarea indivizilor subcalificați; acestea nu reprezintă însă un obstacol pentru abilitățile de a minți și de a manipula ale psihopaților.

O bună parte din succesul sau eșecul unei organizații depinde de angajații săi, mai precis de atitudinile, cunoștințele și abilitățile pe care le

folosesc la locul de muncă; de cât de bine înțeleg compania; de cât de bine sunt înțeleși la rândul lor de companie; și de cât de bine se înțeleg între ei. Procesul de selecție este foarte important pentru succesul companiei, însă nu este mereu ușor să găsești indivizi care sunt potriviți pentru aceasta și obiectivele sale. De asemenea, nu e ușor să identifici indivizii care se vor dezvolta și vor prospera de-a lungul timpului în companie.

De obicei, procesul de selecție presupune evaluarea CV-urilor trimise de candidați în funcție de cunoștințele, abilitățile și atitudinile de care e nevoie pentru a face o treabă bună în postul respectiv. La o primă privire, procesul pare destul de simplu, însă nu e ferit de erori. În cazul slujbelor care presupun un nivel scăzut sau mediu de responsabilități, listele de cerințe provin adesea de la angajații curenți care dau dovadă de performanțe remarcabile. Pe de altă parte, când e vorba de crearea unei poziții noi, supervizorii și angajații de la resurse umane creează listele respective, având ca punct de plecare cerințele pe care le au alte companii asemănătoare pentru locul respectiv de muncă. Odată ce se știe cu exactitate care sunt așteptările angajatorilor de la candidați, intervievatorii îi pot evalua cu ajutorul unor întrebări detaliate.

Procesul e și mai eficient când e vorba de recrutarea candidaților pentru slujbe tehnice, precum cele din cercetare, dezvoltare și finanțe, sau pentru ocuparea unor poziții de rang inferior. Pe de altă parte, această sarcină devine din ce în ce mai dificilă pe măsură ce se înaintează pe scara ierarhică și se ajunge la slujbe pentru care responsabilitățile nu sunt la fel de clar stabilite și a căror anvergură e mai mare. Lista trebuie completată cu termeni precum „planificare strategică“, „gândire critică“, „libertatea de a acționa“, „leadership“ și alte astfel de variabile care sunt mult mai dificil de cuantificat. Aceasta îngreunează procesul de selecție a celui mai calificat candidat, iar „chimia“ sau „instinctul“ încep să joace un rol mai important în luarea deciziei. Cu cât poziția respectivă e mai puțin clar definită sau de rang mai înalt, cu atât companiile se bazează pe indicatori mai degrabă subiectivi decât obiectivi, iar astfel apare riscul de a judeca greșit calificările vreunui candidat.

E un fapt cunoscut printre recrutorii de directori că un minimum de 15% dintre CV-urile pe care le primesc conțin adevăruri distorsionate sau chiar minciuni. Psihopații se pricep destul de bine la încropirea de documente scrise – CV-uri, scrisori de recomandare, referințe și premii –

din nimic. Pot inventa o experiență de muncă croită pe cerințele postului și o pot dovedi prin referințe inventate, probe și un jargon potrivit. Le e cu atât mai ușor în era internetului, fiindcă psihopatul are la dispoziție toate informațiile de care are nevoie ca să scoată la lumină o candidatură de succes.

Psihopații au un avantaj atât pe hârtie, cât și la întâlnirile față în față. Acest lucru e cel mai ușor de remarcat la interviurile față în față, care reprezintă *exact* contextul în care ei strălucesc (vezi S 5.2: *Triada întunecată și negocierile față în față*). Pot avea un discurs fermecător, lăsând impresia că sunt cizelați, talentați, isteți, empatici, încrezători în forțele proprii și asertivi. Talentul lor de povestitori întărește „realitățile" din CV, iar întregul pachet pe care îl prezintă poate fi destul de convingător. Din nefericire, dacă intervievatorul ia deciziile de angajare în funcție de CV-ul falsificat cu ușurință și de abilitatea de a convinge intervievatorul că știi despre ce vorbești, compania se supune riscului de a angaja șarlatani.

Un factor care complică și mai mult situația constă în faptul că procesul de angajare are multiple alte obiective în afară de angajarea unor oameni noi sau de înlocuirea celor care au plecat. O procedură foarte des întâlnită îndeosebi la companiile care se dezvoltă rapid este angajarea oamenilor în primul rând în baza felului în care e *perceput potențialul* lor de evoluție sau de a contribui pe viitor la firmă. Cu alte cuvinte, compania angajează unii oameni pentru că ei s-ar putea să îndeplinească criteriile pentru următoarea slujbă sau pentru o alta, și nu pentru că le îndeplinesc pe cele ale poziției pentru care au candidat la început. Din păcate, intervievatorul care nu bănuiește nimic va crede ușor că un candidat psihopatic ar putea da dovadă de potențial de leadership pe lângă cunoștințele, abilitățile și competențele tehnice înșirate în CV din cauza manierei sale convingătoare de a comunica. Psihopatul inteligent poate da impresia unui candidat perfect și atât de bun la toate pentru o slujbă încât până și intervievatorii cu experiență s-ar putea lăsa duși de valul de a-l convinge pe acesta să se alăture companiei (așa cum se vede în Cazul lui Dave).

Ținem să subliniem că rolul pe care-l joacă farmecul în convingerea intervievatorului că un individ posedă caracteristicile care sunt cel mai des căutate la noii angajați este unul cât se poate de important. Managerii declară adesea că trăsăturile pe care le caută la angajații de rang înalt sunt istețimea, conștiinciozitatea, sinceritatea și abilitățile sociale. Din

nefericire, *exact* aceste trăsături le-au fost atribuite și psihopaților corporatiști de către cei care i-au plăcut și i-au sprijinit. În mod interesant, acestea sunt, de asemenea, trăsăturile pe care victimele înșelătoriilor declară că le-au văzut la șarlatani înainte să-și dea seama că erau trase pe sfoară.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ai lucrat vreodată cu cineva care se lăuda cu multe, dar făcea puține?
- Cum a scăpat basma curată?
- Ai cunoscut vreodată pe cineva care ți-a lăsat inițial impresia unui om cinstit și sincer, dar despre care ți-ai dat ulterior seama că era exact opusul?
- Ce te-a indus în eroare la început?
- Ce anume ți-a dat de înțeles că te amăgea?

S 5.1

„Duminica se ruga în genunchi. Lunea își prăduia semenii."

Bryan Richards a intrat într-o comunitate religioasă convingând enoriașii că era „unul din ei". Este unul din membrii unui șir de infractori dezagreabili care au pătruns în grupuri religioase, etnice, culturale sau create cu un scop anume, ai căror membri au interese comune și care se încred de obicei în alții care susțin că le împărtășesc părerile. Spre exemplu, numeroase grupuri creștine își deschid sufletul în fața oricărui nou-venit și în special în fața celor care susțin că „l-au găsit pe Hristos". Din nefericire, aceste grupuri își deschid și portofelul și iau parte fără să știe la fraude prin afinitate.

După cum relatează Douglas Todd și Rick Ouston în *Vancouver Sun*, Bryan Richards, al cărui nume adevărat era Richard Bryan Minard, era un evanghelist cu vorbă dulce, fustangiu și care se ocupa cu escrocherii pe internet. A devenit popular într-un orășel din Canada cu ajutorul unui slogan cu care i-a convins pe membrii unui grup pe care-l vizase că era un creștin la fel ca ei: „Nu dispera, Dumnezeu e-n dreapta ta".

Se ocupa de un post de radio local și se autointitulase „DJ-ul rocker care învârte platanele în cinstea lui Iisus". Pe lângă asta se mai ocupa de numeroase fraude precum vânzarea de imobiliare cu scop turistic pe care nu le deținea în diverse stațiuni, vânzarea de pachete de vacanțe pentru care nu plătea niciodată și piratarea de muzică pentru emisiunea sa de o jumătate de oră, intitulată *Ora de creștinism în forță*. Nu în ultimul rând se ocupa de un serviciu de matrimoniale pentru creștini, avea mai multe iubite și „vâna femei nemăritate". Urmărea și obținea deseori „intimitate instant" înșirând tot soiul de baliverne care au fascinat și au încântat numeroase persoane. Emitea cecuri fără acoperire.

După cum a declarat una dintre victimele sale, „ce simt în acest moment este că lumea ar fi un loc mai bun dacă el n-ar fi pe acest pământ". A murit în 2012 din cauze necunoscute. O femeie i-a adus flori la mormânt.

Șarlatan în numele Domnului: https://vancouversun.com/news/staff-blogs/con-man-for-christ.

S 5.2

Triada întunecată și negocierile față în față

Suplimentul S 2.3 a prezentat Triada întunecată (psihopatia, machiavelismul și narcisismul) și a indicat că membrii săi au câteva trăsături în comun, inclusiv indiferența și abilitatea complet lipsită de empatie de a-i amăgi, de a-i manipula și de a-i controla pe alții.

Unele studii indică faptul că aceste comportamente manipulatoare ale membrilor Triadei întunecate le oferă un avantaj în contextele față în față de la locul de muncă. De pildă, în cursul unui studiu online cercetătorii[2] le-au cerut participanților (studenți în mare parte) să completeze o autoevaluare scurtă a propriei Triade întunecate și să răspundă la câteva întrebări despre felul în care manipulează la lucru oamenii cu care se văd față în față. Cei cu scoruri mari de „psihopatie“ au avut tendința de a folosi *tactici dure* (precum amenințările și manipulările fățișe). Cei care au obținut scoruri mari de machiavelism au folosit atât tactici dure, cât și *tactici delicate* (precum farmecul, intrarea în grațiile celorlalți, complimentele și promisiunile de a oferi recompense), în timp ce aceia care au obținut scoruri mari de narcisism au avut tendința de a apela la tactici delicate.

Psihologii Crossley, Woodworth, Black și Hare[3] au efectuat un studiu în cursul căruia niște perechi de participanți (formate dintr-un vânzător și un cumpărător) au negociat costul a două bilete pentru un concert, ținând cont de patru aspecte: prețul lor, produsele promoționale ale trupei, locurile oferite și accesul în culise. Negocierile s-au desfășurat fie față în față, fie prin intermediul unui link (opțiunea din chatul de la Skype care nu permite contactul vizual). Indivizii cu scoruri mari la Triada întunecată s-au descurcat mai bine la negocierile față în față decât la cele online. În schimb, cei cu scoruri mici la Triada întunecată s-au descurcat mai bine la negocierile online decât la cele față în față. E important să admitem că membrii Triadei întunecate au în comun un set de trăsături interpersonale și afective, anume Factorul 1 al scalei PCL-R.[4] Se presupune că aceste trăsături au cea mai mare eficiență când sunt folosite în realitate, în fața unui public. Autorii acestui articol au mai observat că psihopații (care au fost în acest caz evaluați cu Scala de Psihopatie de Autoevaluare, ediția a 3-a)[5] au imitat cu iscusință expresiile faciale ale celorlalți participanți și au dat impresia că sunt credibili și sinceri în cursul negocierilor față în față.

Așa cum menționăm în Capitolul 9, autoevaluările oferă informații generale, însă folositoare despre rolul pe care-l joacă personalitățile întunecate la locul de muncă. Pe de altă parte, cei care interpretează măsurătorile trebuie să ia în calcul problemele asociate utilizării lor.

Cazul lui Dave

Actul III, scena I
E timpul să ne panicăm

Frank a plecat vineri seara de la ședință obosit, însă fericit că nu era decât ora 7. În majoritatea zilelor pleca mult mai târziu de la birou.

– O altă ședință importantă, domnule Frank? l-a întrebat Marissa, supervizoarea echipei de curățenie din tura de noapte.

– Da, intru dintr-o ședință în alta. Dar asta a fost folositoare; chiar am rezolvat câteva lucruri.

Marissa i-a zâmbit, iar Frank și-a continuat drumul pe coridor, îndreptându-se către biroul său. A aprins lumina și a zărit dosarul pe care i-l lăsase Dave în mijlocul mesei. L-a deschis și a văzut raportul pe care-l scrisese Dave, prezentarea scoasă la imprimantă pe care o pregătise și flash drive-ul cu fișiere. *Splendid*, și-a zis, după care a pus dosarul în servieta sa, alături de alte câteva documente de la el de pe birou, și a închis-o. S-a întors către ușă, a oftat și a pornit către casă, mulțumit că urma să ia cina alături de familia sa, că avea să meargă sâmbătă cu copiii la grădina zoologică și că duminică urma să zboare cu avionul la ședința unde trebuia să-și țină prezentarea.

În bucătărie plutea mirosul amețitor de clătite, șuncă și ouă pe care Frank le pregătise pentru familia sa la micul-dejun. Îi plăcea acest ritual pe care îl avea duminică dimineața cu copiii săi și adora să-și petreacă ziua alături de ei, însă în ziua aceea avea un avion de prins după-amiaza și trebuia să-și termine prezentarea. O finalizase în mare parte, mai trebuia doar să includă informațiile de la Dave și putea să-și facă bagajele. Sally i-a urcat pe copii în mașină și a plecat cu ei la biserică, pe urmă să ia prânzul cu bunica lor, urmând să se întoarcă acasă înainte ca Frank să plece, ca să-și ia rămas-bun de la el.

Ce liniște, și-a zis Frank zâmbind, îndreptându-se către biroul său de-acasă cu o ceașcă cu cafea în mână. Trebuia să vorbească în ședința de planificare strategică a comitetului executiv, programată pentru luni dimineața. Pusese la punct ultimele detalii cu ceilalți vorbitori în ședința de vineri. Era încrezător că noile sale propuneri de proiecte aveau să se

bucure de sprijinul comitetului – așa se întâmplase de fiecare dată. De data aceasta avea și informațiile obținute de Dave, care contribuiau și ele la prezentarea sa.

Frank a deschis dosarul lui Dave, a copiat pe calculator fișierele de pe stickul USB și a început să citească raportul și să analizeze diagramele. A citit și a tot citit. A studiat diagramele. A sorbit din cafea. A deschis dosarul ca să vadă dacă nu uitase să scoată o altă parte a raportului. Pe urmă a căutat alte fișiere pe stick, din ce în ce mai îngrijorat. N-a mai găsit nimic; toate materialele erau acolo, pe biroul său. Frank s-a neliniștit, pe urmă și-a pierdut cumpătul. „Asta e o mizerie!“, a zis cu voce tare, după care a ridicat telefonul și a format numărul de acasă al lui Dave. Telefonul a sunat încontinuu fără ca cineva să răspundă. A cotrobăit prin servieta sa, și-a găsit agenda telefonică și a format numărul de mobil al lui Dave. L-a întâmpinat numaidecât mesageria vocală. După ce și-a recăpătat calmul, Frank i-a lăsat lui Dave un mesaj ferm și clar, spunându-i că nu avea raportul complet și cerându-i să-i dea informațiile lipsă cât mai repede.

Frank a recitit materialele și și-a dat seama că îi erau cunoscute. Furia i s-a transformat treptat în teamă, pe măsură ce și-a amintit unde mai văzuse aceste informații. Erau scoase dintr-un articol al unei reviste de profil, pe care-l citise în urmă cu câteva săptămâni – un articol despre cel mai mare competitor al lor. Și-a golit servieta pe podea. A găsit revista printre celelalte lucruri ale sale. A răsfoit-o până a ajuns la articol. „Doamne Dumnezeule!“, a exclamat Frank când și-a dat seama că Dave preluase paragrafe din articol și le inclusese în raportul său după ce le reformulase. Diagramele erau aceleași, cu excepția faptului că schimbase etichetele produselor, că în legendă scria Garrideb Technologies și că crescuse peste tot cifrele cu 12%. Nu existau informații noi, estimări reale și nici urmă de prezentare de produse noi!

Frank și-a dat seama ce avea de făcut. Și-a pornit calculatorul de la lucru și a început să caute prin bazele de date. Știa că mai avea încă în dulap prezentările de la ședințele de planificare pe care le prezidase el însuși înainte să-i predea proiectul lui Dave cu câteva săptămâni în urmă. Le-a trimis degrabă e-mailuri oamenilor din echipa sa, cerându-le informații, în speranța că, știind cât erau de compulsivi, se aflau acasă și munceau și ei. În cele din urmă a sunat la agenția de turism și și-a schimbat zborul cu unul mai târziu din noaptea aceea. Avea să rateze cina și petrecerea cu

cocktailuri, dar nu avea de ales. Trebuia să-și termine prezentarea, deoarece reputația și cariera sa depindeau de asta.

Frank a încercat să doarmă în avion, dar gândurile îi roiau necontenit în minte. Când taxiul a oprit în fața hotelului, a zbughit-o din mașină și a luat-o la fugă către recepție. Când s-a întors către lifturi l-a zărit pe John, șeful său, care traversa barul hotelului. Înainte să apuce să se ascundă în lift, John i-a făcut cu mâna.

– Frank, Frank, mă bucur că ai ajuns în cele din urmă. Ne făcuserăm griji; e totul bine acasă?

– Da, John. A trebuit doar să-mi amân zborul din cauza unei chestiuni de familie. A sunat mama lui Sally și…

– Stai liniștit, Frank, înțeleg. Fii atent, chiar îmi place prezentarea ta. Cred că avem un câștigător. Te-ai întrecut pe tine însuți de data asta, i-a zis John entuziasmat, bătându-l pe umăr, după care l-a tras înapoi în bar.

– Chiar îți place? l-a întrebat Frank, care nu știa la care prezentare se refera John.

– Da, ideile sunt atât de revigorante; e exact ceea ce aveam nevoie ca să ieșim din impas și să recâștigăm încrederea celor din consiliu, i-a răspuns John, apoi a cerut două martiniuri. Știi, ești cam șiret, Frank. Vineri nu mi-ai zis nimic din toate acestea – voiai să-mi faci o surpriză la cocktailuri, înainte de ședință?

– Ei bine, a chițăit Frank, întrebându-se ce se întâmpla, de fapt. John? Ce variantă a prezentării ți-am trimis?

– A, am presupus că pe cea finală, i-a răspuns John, în timp ce barmanul le-a oferit băuturile, iar John i-a făcut un semn să le deschidă un cont. Am primit-o mai devreme de la Dave.

Frank a luat paharul și a dat jumătate din el pe gât, după care l-a întrebat:

– Dave?

– Da, m-a sunat și mi-a spus că aveai niște probleme acasă și că nu erai sigur dacă ajungi sau nu la ședință. Așa că mi-a trimis el cea mai recentă versiune, știind că tu erai ocupat. N-ai zice că e al naibii de priceput? l-a întrebat John, după o pauză.

– Păi… ăăă, s-a bâlbâit Frank.

– Ce să mai zic de tine, care ai introdus un slide întreg prin care să le mulțumești lui Dave și echipei pentru ajutor. Puțin cam siropos, Frank –

mă refer la poză –, dar ai avut o idee drăguță oricum.

Frank și-a golit paharul și a surâs chinuit.

– Pare că ai avut o zi grea, Frank. Mai vrei un pahar?

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ce s-a întâmplat aici?
- Avea Frank raportul greșit?
- L-a păcălit Dave pe Frank (și pe John)?

6

Pioni, protectori și țapi ispășitori – rolurile din drama psihopatului

– Vom fi doi, i-a zis Ron chelneriței care l-a întâmpinat la ușă.

– În regulă, urmați-mă, i-a răspuns, luând cu ea două meniuri și indicându-i lui Ron să meargă după ea. E bine aici? l-a întrebat.

– E minunat, i-a răspuns Ron zâmbind, după care s-a așezat pe scaunul orientat către ușa de la intrare și a așezat punga din hârtie sub masă, lângă picioare.

Chelnerița a pus două meniuri pe masă și a lăsat pe ea vesela și tacâmurile pentru două persoane.

– Gloria va veni imediat să vă ia comanda, i-a zis, zâmbind. Vă pot aduce ceva de băut între timp?

– Două martiniuri, unul sec și unul extra sec, i-a răspuns Ron, fără să-și ridice privirea din meniu.

Ron era cel mai bun agent de vânzări din câți avusese vreodată compania. Era maestrul vânzărilor față în față și îi adusese firmei clienți care fuseseră mult timp la alți competitori de-ai lor. Ron avea un stil de viață relaxat și se bucura de multe beneficii la lucru, precum o mașină de lux luată în leasing operațional (cu mult peste ceea ce le era permis agenților de vânzări din teren de nivelul său) și un cont de cheltuieli pentru a-și întreține relațiile cu clienții. Toată lumea trecea cu vederea deconturile pe care Ron le aducea pentru înregistrare. Din când în când, facturile pentru băuturile fine, vizitele pe care le făcea la cluburile pentru domni și alte chestiuni vizibil ieșite din comun ridicau semne de întrebare, însă departamentul de contabilitate nu prea putea face nimic altceva decât să-și dea ochii peste cap și să glumească pe seama felului în care se desfășurau întâlnirile de afaceri pe Coasta de Vest, având în vedere că deconturile erau semnate de șeful lui Ron. În puținele dăți când Joe, șeful lui Ron și directorul regional pe vânzări, a protestat, Ron l-a dus pur și simplu cu vorba și i-a promis că avea să facă vreo vânzare mare în curând.

Ron era deosebit de convingător și știa foarte bine cum să-l joace pe Joe pe degete.

Joe a sosit la scurt timp, gâfâind ușor, și l-a găsit pe Ron citind cu atenție meniul.

– Salut, Ron, arăți bine – scuze pentru întârziere. Știi și tu cum e traficul, i-a zis Joe, întinzându-i mâna.

– Mă bucur să te văd, Joe, i-a răspuns Ron și s-a ridicat scurt ca să-i strângă ferm mâna. Sper că ți-e foame; specialitatea de azi e friptură new-yorkeză.

– Mi-e mai degrabă sete decât foame, a început el să spună chiar când chelnerul s-a întors cu băuturile.

Ron i-a indicat care era paharul lui Joe, după care i-a făcut semn să plece.

– În cinstea unei alte luni bune, a zis Ron cu voce tare, ridicându-și paharul.

Au sorbit amândoi din băutură, după care au trecut la treabă. Ron a scos cel mai recent raport de apeluri și i l-a înmânat lui Joe. În ciuda faptului că nu vânduse nimic în luna respectivă, Ron făcuse mari eforturi să „testeze apele", întâlnindu-se aproape zilnic cu niște posibili clienți mari.

– Și iată și raportul de cheltuieli, i-a spus Ron, după care i l-a înmânat cu un stilou deasupra.

Joe s-a prefăcut că-l citește, aruncându-și, însă doar o privire asupra lui când l-a semnat.

– Mulțam, Joe, i-a zis Ron, după care s-a aplecat și a împins punga de sub masă spre Joe.

Ron i-a făcut chelnerului semn cu mâna, indicându-i că mai aveau nevoie de două martiniuri, iar el și Joe au continuat să vorbească despre rezultatele unor meciuri de baseball, despre vreme și despre nepoții lui Joe. Sorbind din al doilea martini, Joe a spus:

– Am să-ți dau niște vești, Ron.

– A, da? a făcut Ron, gesticulând între timp către chelner.

– Ron, am decis să ies la pensie; voi părăsi compania la finalul acestei luni.

– E minunat, Joe. Felicitări! Ce te-a făcut să iei decizia asta? l-a întrebat Ron.

– Păi, mi-au oferit un pachet, iar cum cel mai mic dintre copii a terminat și el facultatea, am stabilit împreună cu soția că ne vom vinde casa și ne

vom muta lângă lac. După cum știi prea bine, nu prea mai fac față stresului, lucru de care bănuiesc că s-au prins și ei.

– Bun, și când o să-ți găsească un înlocuitor? i-a făcut Ron cu ochiul, zâmbind.

Ron știa că Joe îl recomandase pe el în repetate rânduri pentru acest post, pornind de la evaluarea performanțelor sale, așa că aștepta cu nerăbdare ca Joe să-l felicite pentru promovare.

– Păi, asta-i chestia, Ron, a început Joe pe un ton șovăitor. Nu vor să-mi spună. Am înțeles că vor să folosească funcția asta regională ca să promoveze pe altcineva. S-ar putea să aducă prin rotație pe cineva din una din celelalte regiuni.

– Poftim?! a exclamat Ron, începând să se aprindă la față. Cum adică cineva dintr-o altă regiune? Sunt cel mai bun dintre toți, cunosc teritoriul, merit promovarea; tu m-ai propus drept succesor al tău, nu-i așa? Asta nu cântărește nimic?

– Da, știu. Și normal că te-am propus – în fiecare an când mă întreabă le spun că ești pregătit să avansezi, dar…

– E inacceptabil! a protestat Ron. Cine ia decizia asta?

– Cei de la resurse umane, firește.

– Habar n-au cu ce se mănâncă slujba asta, știi prea bine. Cine *se cred* când fac una ca asta? Sam ce părere are despre asta? a întrebat Ron cu franchețe despre șeful lui Joe, vicepreședintele pe vânzări.

– Am avut o discuție în contradictoriu cu Sam, Ron, și am insistat ca tu să primești postul; chiar am insistat. Cu toate acestea, Sam n-a reușit să-i convingă pe cei din comitetul de selecție. Sunt îngrijorați de cifrele de vânzări și de alte câteva chestiuni.

– Ascultă-mă, Joe, lasă-mă s-o sun pe nevasta ta. O să-i explic că stresul tău e…

– Ron, l-a întrerupt Joe, decizia de a mă retrage n-a venit de la soția mea; eu am luat-o.

Joe și-a coborât privirea în pământ, după care l-a privit în ochi pe Ron și a continuat:

– Mă rog, au luat ei decizia în numele meu. Așa e cel mai bine pentru toți.

– Nu-mi vine să cred că te-au forțat să ieși la pensie după toți acești ani.

– Vremurile se schimbă și se pare că și eu trebuie să mă schimb odată cu ele. În pachetul ăsta se oferă să-mi plătească costurile unui program de recuperare care să mă ajute să-mi rezolv problema.

– N-ai nicio problemă, Joe, i-a zis Ron.

– Mulțam, Ron, dar știm amândoi că nu-i adevărat, i-a răspuns Joe pe un ton scăzut. Cred că au în vedere binele meu. Nu mulți se bucură de genul acesta de sprijin când părăsesc compania. Chiar își doresc să-mi revin.

Chelnerul a venit să le ia comanda, iar Ron a ales un vin deosebit ca să-i serbeze pensionarea lui Joe.

Restul după-amiezii a fost umplut cu discuții gălăgioase, așa cum au făcut de fiecare dată când au luat prânzul împreună. La suprafață, Ron părea să se bucure pentru Joe și i-a spus că avea să-i viziteze pe el și pe soția sa la casa de lângă lac, unde aveau să meargă la pescuit și să încingă grătare. În mintea sa, însă își plănuia următoarea mișcare.

După prânz și-au strâns mâinile și s-au îmbrățișat strâns.

– O să procesez toate astea, a spus Joe, luând documentele.

– Nu-ți uita pachetul, i-a amintit Ron, arătându-i către whiskey-ul de sub masă.

– N-o să mai am nevoie de așa ceva; am luat-o pe un alt drum. Dar mulțam, tu m-ai înțeles mereu. O să-mi fie dor să lucrez cu tine.

Ron a intrat în apartamentul luat pe numele companiei. „La naiba", a înjurat el și s-a trântit în fotoliul comod din sufragerie. A pus mâna pe telefonul mobil și a început să formeze un număr. Avea să-și petreacă toată noaptea la telefon; era momentul să ceară niște favoruri și să afle niște secrete murdare despre contracandidații săi.

Jack a fost promovat în funcția de director regional și a devenit șeful lui Ron. Metodic, orientat și concentrat pe detalii, Jack a petrecut mult timp analizând performanțele fiecărui agent de vânzări, după care a aranjat să se întâlnească în persoană cu fiecare dintre membrii echipei de vânzări, ca să stabilească obiective, orarul ședințelor și noile criterii de performanță.

Ron își făcuse și el temele: prietenii săi de la resurse umane i-au făcut un rezumat al istoricului performanțelor lui Jack (excepțional); prietenii săi de la contabilitate i-au spus cum își cheltuia acesta banii (era mult mai strâns la pungă decât Ron); și până și colegii lui Jack de la fostul loc de muncă i-au oferit câteva informații despre stilul de viață al acestuia și despre familia sa. Pe măsură ce Jack s-a văzut față în față cu fiecare agent

de vânzări, Ron și-a sunat ulterior colegii ca să afle ce spusese acesta. Când Jack a sosit la întâlnirea cu Ron, acesta din urmă era pregătit.

În vreme ce ceilalți s-au conformat de bunăvoie noilor proceduri, cei care îl cunoșteau au așteptat să vadă cum avea să reacționeze Ron. Reputația de „povestitor“ pe care o dobândise în companie îi îngrijorase mereu pe cei din comitetul de conducere al departamentului de vânzări. Învățase de la fostul său șef, Joe, un agent de vânzări de modă veche, cum să câștige clienți și să bată palma folosindu-se de influența și carisma personale, dar acest stil devenea din ce în ce mai puțin eficient din cauza internetului care câștiga teren, a potențialilor clienți care erau mai bine informați și a unei noi generații de rivali sofisticați și îndârjiți. Sam, vicepreședintele, moștenise echipa formată din Ron și Joe în urma cu câțiva ani. Știind că Joe se apropia de vârsta de pensionare, i-a tolerat stilul de management delăsător, însă nu i-a plăcut niciodată că Joe îl proteja pe Ron, îi lua partea când nu-și îndeplinea obiectivele și-i aproba cheltuielile care depășeau bugetul prestabilit de companie. Acum, că Joe plecase, Ron putea fi tras la răspundere pentru performanța sa, iar Jack avea să se ocupe de asta.

Jack și Ron s-au întâlnit să ia prânzul pe teritoriul lui Ron. Acesta din urmă a inițiat discuțiile afabil, încercând să-l lingușească pe Jack cu o sticlă de vin oferită în chip de felicitare, întrebându-l despre meciurile de fotbal ale copiilor săi și înmânându-i teancuri de recenzii laudative la adresa performanțelor sale, al căror autor era Joe, diverse diagrame și scrisori de mulțumire din partea unor clienți mari (și a unor prieteni vechi). Jack nu s-a lăsat ușor sedus. Când a început să-i explice cum își dorea să conducă regiunea și i-a prezentat lui Ron noile sale cerințe, Ron a devenit reticent și a ajuns să ridice vocea în asemenea hal încât le-a atras atenția celorlalți meseni din restaurantul de lux. A susținut că nu avea nevoie de mai multe controale decât cele impuse anterior de Joe și a promis să-i livreze lui Jack toate cele de care acesta ar fi avut nevoie ca șefii mari să-l vadă cu ochi buni. Jack auzise că Ron avea uneori obiceiul să ridice tonul ca să obțină ceea ce-și dorea, așa că a decis să aștepte ca el să termine ce avea de spus, după care urma să-l readucă ferm la subiectul inițial. Argumentele lui Ron s-au transformat în cele din urmă în amenințări voalate de a-i întoarce pe ceilalți agenți de vânzări împotriva lui Jack, de a-l da în judecată și de a-i face rău carierei acestuia.

Tipul ăsta e sărit de pe fix, și-a zis Jack câtă vreme Ron își continua gălăgios pledoaria care aproape că dăduse în delir. Simțind că Ron era pe punctul de a încheia întâlnirea și de a pleca, Jack a intervenit:

– Uite, Ron, apreciez tot ce-ai făcut până acum, dar domeniul s-a schimbat. Produsele noastre nu mai sunt lideri de piață, iar regiunea asta – regiunea ta – e veriga cea mai slabă.

– Atunci ar fi trebuit să-l dai afară – sau ar fi trebuit să-l dea ei afară – pe Joe cu ani în urmă! a zis Ron în final. L-am acoperit încontinuu de când m-am angajat. Știi cum e să lucrezi pentru... s-a oprit Ron, după care a continuat pe o voce ușor gâtuită, pentru cineva care nu e niciodată de găsit când ai nevoie să închei un contract, de la care nu primești nici un sfat bun și pe care ești forțat să-l acoperi mereu? Am fost pe cont propriu aici, Jack, dând din coate pentru firmă, și uite cum mă recompensează – îmi pun în cârcă mai multe reguli, mai multe pretenții, mai multă durere!

Deși alcoolismul lui Joe fusese un secret știut de toată lumea din regiune, cei din alte părți nu-l cunoșteau, așa că Jack a fost uluit de această dezvăluire. Intuiția i-a spus că acesta nu era un subiect potrivit de discutat între ei doi, însă insistența lui Ron și frustrarea sa evidentă începuseră să-l dezarmeze. L-a ascultat mai atent pe Ron când i-a povestit despre greutățile pe care le întâmpinase în relația cu Joe și a încercat să aplice câteva dintre tehnicile de management pe care le învățase. I-a gâdilat egoul lui Ron și i-a dat de înțeles că rezona cu dilema în care se găsea. La finalul discuției – și după ce Ron se calmase – Jack i-a promis că avea să-l ajute să-și reorienteze tehnicile de vânzare către noile obiective ale companiei și că avea să ia în considerare toate dificultățile prin care trecuse.

Conversația s-a încheiat într-o notă optimistă și Jack simțea că-și îndeplinise obiectivul. Acesta constase în a-l reforma pe Ron, ca să nu fie nevoie să facă pașii necesari pentru a scăpa de el. Acum Jack avea impresia că putea construi o relație cu Ron și că lucrurile aveau să se îmbunătățească. Au fost de-acord să se întâlnească din nou peste o lună și și-au luat rămas-bun strângându-și mâinile.

Ron a intrat în apartamentul său și și-a dat jos jacheta și cravata. S-a cuibărit pe canapea, și-a luat telefonul și a format un număr. *Va fi floare la ureche*, și-a zis, zâmbind în sinea sa.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cum l-a manipulat Ron pe șeful său, Joe?
- Cum și-a manipulat Ron noul șef, pe Jack?
- A avut succes sau va avea succes în continuare?
- Ce trăsături psihopatice ai remarcat la Ron?

Copilul în magazinul cu dulciuri

După ce procesul de angajare ajunge la final, noii angajați trec printr-un proces de orientare și socializare care include adesea predarea unor practici și proceduri necesare funcțiilor pe care le vor ocupa, expunerea la mesajele esențiale ale companiei și îndoctrinarea cu valorile culturale ale acesteia. Pentru majoritatea angajaților noi acesta reprezintă un prilej de încântare și de bucurie, fiindcă se simt foarte motivați de șansa de a învăța și de a se dezvolta la un nou loc de muncă. La fel de încântați sunt și indivizii cu personalități psihopatice, deși din cu totul alte motive.

Abordarea manipulatoare simplă, unu-la-unu, pe care psihopații o folosesc în viață și după care se ghidează în numeroase relații externe este cu atât mai eficientă în contexte organizaționale (așa cum s-a putut observa în cazul lui Ron, prezentat anterior).

Câteva dintre caracteristicile vieții profesionale facilitează aplicarea acestor tehnici. Se merge pe presupunerea că angajații noi care au trecut cu brio de procesul de angajare sunt oameni cinstiți și integri. Sinceritatea și integritatea sunt „de la sine înțelese“, sunt rareori testate altfel decât la un nivel strict superficial și influențează perspectiva colegilor de lucru care n-ar bănui vreodată că vreunul dintre colegii lor ar avea motive ascunse. Chiar dacă acest tip de mediu nu oferă aceeași încredere care se regăsește în grupurile religioase sau de afinitate, ea este totuși cu siguranță suficientă ca manipularea psihopatică să se poată desfășura cu succes în companii. Rezultatul este că psihopatul se poate integra ușor – e un „om de treabă“ precum colegii săi.

De asemenea, companiile se străduiesc să găsească oameni care se pot înțelege bine cu ceilalți și care posedă trăsăturile necesare ca și ceilalți să se înțeleagă bine cu ei. Plecând de la propriile experiențe de la locul de muncă, cititorii vor admite imediat că acest demers al firmelor este logic, fiindcă de obicei colaborarea cu oamenii agreabili e mult mai ușoară; „camaraderia“ face viața profesională mult mai plăcută, iar cooperarea

duce la o productivitate crescută cu un minimum de conflicte. Printre etichetele psihologice care sunt uneori folosite în cazul acestor trăsături de personalitate se numără „nevoia de afiliere“, „afabilitatea“ și „socializarea“. Numeroase companii le caută pe parcursul procesului de selecție și de obicei încearcă să obțină informații despre prezența lor și a altor caracteristici similare în procesul de intervievare, chiar dacă nu fac asta neapărat printr-o evaluare formală. La suprafață însă, oamenii cu personalități psihopatice pot părea cu ușurință prietenoși și amabili – se înțeleg bine cu ceilalți oameni de la lucru. Tendințele lor mai întunecate se află în profunzime, ascunse de privirile celorlalți.

Majoritatea oamenilor se angajează la companii fiindcă își *doresc* să lucreze și să-și câștige traiul datorită unei etici de lucru care le-a fost sădită din primii ani de viață. Chiar dacă „munca“ poate lua diverse forme, conceptul de bază presupune oferirea unor eforturi orientate către îndeplinirea unor țeluri în schimbul banilor sau al recompenselor; are loc, în esență, un schimb între angajat și angajator care satisface nevoile amândurora. Pot apărea neînțelegeri sau dezacorduri cu privire la *cantitatea* de efort depus într-o zi anume, la *cât de bine* au fost îndeplinite obiectivele și la *nivelul* corespunzător de recompensă care a fost obținut, însă modelul de bază este o parte integrantă a oricărei relații între angajat și angajator. Pe de altă parte, din cauză că sunt parazitari și trăiesc cu impresia că totul li se cuvine, psihopații nu aderă la acest model de lucru care presupune un troc cinstit și își doresc recompense generoase în schimbul unor eforturi mediocre sau al performanțelor slabe. „Etica lor de lucru“ este mai degrabă orientată către a face o impresie bună decât către a face o treabă bună. Își ascund, firește, această atitudine (precum și lipsa rezultatelor) de angajatorii lor.

FICȚIUNE PSIHOPATICĂ

Dacă psihopaților le vine ușor să-și mascheze adevăratele intenții în raporturile sociale de unu-la-unu, le este mult mai dificil să construiască niște aparențe pe care să le păstreze pe parcursul unei perioade de angajare pe termen lung, interacționând totodată zilnic îndeaproape cu un număr mare de colegi de muncă: pur și simplu sunt înconjurați de prea multe priviri critice. Așadar cum își pot masca psihopații trăsăturile egoiste,

manipulatoare și iresponsabile odată ce se angajează? Răspunsul constă în abilitatea de a crea așa-numita *ficțiune psihopatică*, o poveste despre ei înșiși care satisface cerințele și așteptările companiei și ale membrilor săi. Așteptările companiilor nu sunt foarte dificil de descoperit. Multe din ele spun direct care sunt comportamentele pe care le caută și încurajează aderarea la acești termeni prin obiective de performanță, declarații de principii, standarde de performanță, coduri de conduită, declarații de valoare și alte astfel de comunicate. De asemenea, companiile îi recompensează public cu bonusuri, promovări, premii pentru „angajații lunii" pe cei care sunt cetățeni buni ai ei.

În realitate, sarcina este una destul de ușoară, pentru că psihopații pricepuți pot *mima* trăsăturile și caracteristicile angajaților cu rezultate bune și cu potențial mare fără să se numere, de fapt, printre aceștia. În sensul acesta, masca pe care și-o pun reflectă mai degrabă cerințele pe care le impune o situație (cultura companiei, spre exemplu) decât cine sunt ei cu adevărat. Nici cameleonii nu se pot transforma în frunze, chiar dacă le pot imita. Asemănarea este una strict de suprafață și are scopul (instinctiv la cameleon, cognitiv la psihopați) de a oferi protecție în timpul „vânătorii" și în timpul căutării unor ocazii de a profita de situații.

În capitolul anterior am demonstrat cât le este de ușor celor cu numeroase trăsături psihopatice să intre într-o organizație. După ce se angajează, psihopații revin la tiparul lor comportamental firesc în trei etape – evaluare, manipulare și abandon – ca să țească ficțiuni psihopatice sau șarade uneori destul de sofisticate pe care le includ în cele din urmă în percepția pe care o are organizația despre ei. Dincolo de faptul că prin asta se asigură că o vor manipula în cele din urmă, ei își satisfac nevoia de a țese intrigi, de a controla și de a căuta senzații tari; cei care sunt atât de motivați vor obține o recompensă dublă.

În următoarele secțiuni vom expune felul în care creează și întrețin narațiunea fictivă a angajatului „ideal" și a viitorului lider.

Sarcina nr. 1: Evaluarea organizației și a membrilor săi

Nu e deloc surprinzător că psihopații aplica în contextele profesionale același tip de manipulare prădătoare pe care-l aplică în public. În schimb s-ar putea să uimească ușurința cu care reușesc asta. Psihopații din corporații își ocupă primele luni de la locul de muncă cu studierea,

înțelegerea și străpungerea barierelor organizaționale prin identificarea jucătorilor-cheie, analizarea personalității colegilor care s-ar putea dovedi folositori și prin studierea tiparelor de interacțiune și de comunicare dintre ei. Fac cunoștință cu cât mai mulți oameni, ca să perpetueze prima impresie bună pe care și-o fac oamenii despre ei și ca să strângă cât mai multe informații despre colegii de lucru. Înțeleg rapid cultura organizațională pe care o integrează ulterior în stilul și abordarea exterioare, începând astfel să-și construiască o mască, o ficțiune care va sta la baza manipulărilor viitoare.

EVALUAREA BAZEI DE PUTERE

Este mereu important să se ia în calcul rolul puterii în evaluarea felului în care oamenii se influențează reciproc în companii pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. Când valoarea oamenilor este calculată în funcție de poziția lor ierarhică, vorbim despre *puterea poziției*, în timp ce abilitățile lor tehnice le definesc *puterea de experți*, accesul la informație – *puterea cunoștințelor*, iar *puterea resurselor* e constituită din controlul asupra angajaților, asupra finanțelor și asupra altor active. Un alt tip important de putere este cea *informală*, care reprezintă abilitatea de a influența lucrurile aflate în desfășurare în lipsa unei funcții care să ofere din start această posibilitate. Managerii cu experiență știu cine sunt liderii informali din companiile lor și îi vor implica adesea în propriile eforturi de a gestiona întregul personal. Psihopații din corporații îi găsesc aproape instinctiv pe acești indivizi și leagă relații strânse cu ei, cu intenția de a se folosi de aceștia pentru propriile scopuri.

Există alții care dețin putere și influență de o natură mai formală. Indivizii cu funcții care le oferă putere sunt de mare interes pentru psihopați, însă celor din urmă nu le este deloc ușor să se apropie de ei, fiindcă aceștia tind să fie foarte ocupați, se poate să călătorească mult și sunt înconjurați de mulți alții care-și doresc și ei din timpul și atenția lor. Psihopații sârguincioși depășesc cu ușurință aceste obstacole, deoarece profită de orice ocazie ca să intre în contact cu ei și să se facă remarcați.

Natura vieții organizaționale *facilitează*, de fapt, procesul de a intra în contact cu liderii oficiali și neoficiali sub forma unei perioade tipice de „lună de miere“. Această perioadă care se poate întinde pe parcursul

câtorva luni este una în care angajații noi trebuie să se familiarizeze cu slujba și cu compania și li se oferă o libertate semnificativă în acest sens. Având în vedere că se situează pe partea ascendentă a curbei de învățare, angajații noi sunt feriți de criticile companiei în timp ce se mișcă liberi și învață specificitățile culturii acesteia. Bazându-se pe naivitatea organizațională din această perioadă, psihopații isteți și motivați au șansa să-i abordeze pe indivizii la putere cu care alți angajați mai vechi se sfiesc să intre în vorbă sau de care au învățat să se ferească, adesea din motive politice sau personale.

Începând cu lifturile și holurile și aterizând în cele din urmă în birourile lor, psihopații încep să facă cunoștință cu managerii și cu directorii din poziții-cheie, ignorând sfidători scara ierarhică pe care alții o respectă. Aduceți-vă aminte de apariția pe care și-a făcut-o Dave în biroul directorului executiv, fără știința lui Frank, în prima sa zi la lucru! La finalul perioadei de „lună de miere", ei își vor fi construit o imagine pozitivă și o prezență puternică în mințile jucătorilor-cheie de care se vor folosi ulterior.

Psihopaților talentați din companii le este ușor să le lase directorilor executivi impresia că sunt niște jucători ambițioși și entuziasmați. Colegii de lucru și de birou îi percep drept niște oameni simpatici, prietenoși, deschiși și sinceri, chiar dacă au impresia că sunt ușor narcisiști sau manipulatori. Indiferent că vorbim despre lideri neoficiali, despre indivizi care dețin formal puterea sau despre angajați de rând, cu toții se bucură să cunoască un angajat nou și carismatic care își exprimă dorința de a se integra în echipă sau care dă dovadă de respect și admirație.

Firește, psihopații nu sunt singurii angajați noi care încearcă să înțeleagă și să se folosească de structura sociopolitică a companiei; aproape toți angajații fac asta. Pe de altă parte, psihopații o fac fără să aibă intenția de a-și aduce, de fapt, contribuția în companie în raport cu salariul pe care-l primesc. Mai mult, penuria lor emoțională nu le îngăduie să-și sprijine colegii de lucru și compania și nu le permite să le fie loiali, deși pot rosti cuvintele de care e nevoie ca să-și dovedească devotamentul nestrămutat față de firmă. Încântarea lor falsă i-ar putea face să semene cu niște copii în magazinul cu dulciuri.

IDENTIFICAREA PIONILOR ȘI A PROTECTORILOR

Dacă psihopații sunt scenariștii, regizorii și protagoniștii ficțiunii psihopatice, atunci e important ca toți cei din jurul lor să joace roluri secundare. Primul țel al creării unei ficțiuni psihopatice este identificarea posibililor „Pioni" sau a acelor indivizi care dețin ce-și doresc psihopații. Într-o companie pot exista numeroși pioni, fiecare din ei fiind identificat pentru o resursă anume pe care o poate oferi, precum informații, bani, expertiză, recrutarea de angajați noi, influență, contacte și așa mai departe.

Ulterior, când psihopații vor avea nevoie de vreo resursă, vor manipula pionii ca s-o obțină sau pur și simplu o vor cere. O tehnică surprinzător de des folosită este aceea de a cere favoruri de la „prieteni" fără să-i răsplătească vreodată. Mulți pioni sunt atât de vrăjiți de persona psihopaților încât le oferă orice li se cere, indiferent de cât de scandaloasă sau de deplasată este rugămintea, după cum s-a văzut în exemplul în care Joe i-a aprobat lui Ron decontul falsificat și raportul de apeluri.

Psihopații își asigură și întreține, de asemenea, sprijinul primit din partea unui grup restrâns de indivizi care ocupă funcții înalte și care au în general contacte limitate cu subordonații psihopați, dar care le acceptă persona pe care o observă și reputația despre care au auzit doar din zvonuri. În ciuda expunerii limitate, psihopații orchestrează atât de bine fiecare interacțiune și cultivă niște impresii atât de plăcute încât acești susținători cu funcții importante încep să sprijine subordonații. Ajung să creadă că sunt devotați, competenți și că au foarte mult succes și încep să le accentueze trăsăturile pozitive și să le alunge pe cele negative din percepția lor.

La început, acest fenomen ne-a nedumerit. De ce i-ar sprijini niște oameni de afaceri inteligenți la o primă privire atât de îndârjit pe niște subordonați cu care recunosc că nu au interacționat decât ocazional? Suntem de părere că persona fictivă a „angajatului ideal și a viitorului lider" a fost atât de convingătoare încât mulți membri ai echipei de conducere au fost întru totul fermecați. Se petrecea ceva neobișnuit. Din motive pe care le-am descoperit doar ulterior, un grup de indivizi cu funcții înalte au început să se comporte precum niște „Protectori" ai psihopaților. Protectorii sunt directori influenți care „iau sub aripa lor" angajați talentați și îi ajută să se dezvolte în companie. Odată ce relația de

patronaj este stabilită, cu greu mai poate fi depășită. Având un protector de partea lor, psihopații sunt aproape fără de cusur. Protectorii influenți din companii îi protejează pe psihopați și îi feresc de criticile altora fără să-și dea seama. În final, acești indivizi ar urma să-i susțină pe psihopați să avanseze în carieră prin obținerea de promovări și prin includerea acestora în planificarea succesiunii.

Psihopații își stabilesc în cele din urmă rețele vaste de relații personale și intime, acolo unde e posibil, care întreține în același timp persona fictivă a colegului de lucru ideal și pe cea a viitorului lider. În etapa aceasta, psihopatul împarte piesele de pe tablă în pioni (cei pe care îi va manipula) și protectori (cei care-l vor proteja fără să-și dea seama).

Amintim că toți angajații talentați și motivați încearcă să le facă o impresie bună celor din jur. Doar câțiva dintre ei mint și manipulează într-o asemenea măsură încât ajung să compromită integritatea companiei. Cu toate acestea, în acest punct al procesului este deosebit de dificil, dacă nu chiar imposibil, să se facă diferența între un management normal al impresiei și minciuni patologice.

Chiar dacă am etichetat evaluarea ca fiind o etapă distinctă, ea este, de fapt, un proces în continuă desfășurare care are loc de fiecare dată când psihopații fac cunoștință cu oameni noi. Numeroase companii moderne trec printr-un proces neîncetat de schimbare a angajaților, ceea ce duce la stabilirea unor relații noi. Prin urmare, psihopații au mereu ocazia de a evalua potențialul de pioni sau protectori al jucătorilor noi care se alătură companiei sau cărora li se dau funcții noi. Schimbarea aceasta constantă (care deseori ne frustrează pe noi ceilalți) le oferă psihopaților prilejuri noi, incitante și interesante de a-și propaga ficțiunea mai departe – ea reprezintă un factor motivațional care se aseamănă întrucâtva cu acela al șarlatanilor care păcălesc oamenii în public. Vom discuta mai în amănunt despre asta în capitolul următor.

Sarcina nr. 2: Manipularea conducerii și a colegilor de lucru

Etapa de Manipulare reprezintă grosul existenței organizaționale zilnice a psihopaților; îi manipulează pe ceilalți pentru propriile scopuri. Țelul suprem al uneltirilor constă în a pune la cale o escrocherie înăuntrul structurii companiei care le poate satisface nevoia de adrenalină, de progres și de putere, fără să-i preocupe faptul că asta poate avea efecte

dăunătoare asupra altora. Manipularea în ritm alert a colegilor de lucru (de pildă, a lui Dorothy), a directorilor (Frank și John), a vânzătorilor sau a clienților satisface nevoia de adrenalină și de mașinațiuni a psihopaților. Victoriile presupun mai mereu recompense de ordin financiar sau de putere, precum o remunerație periodică pentru sarcini care sunt rareori duse la capăt, și promovări în funcții cu o autoritate din ce în ce mai mare. De asemenea, pot include perturbarea carierelor colegilor de lucru până la concedierea nedreaptă a acestora.

MANIPULAREA EMOȚIILOR ȘI A RAȚIUNII

Numeroși psihopați par să fie maeștri ai înțelegerii psihologiei umane și ai identificării și exploatării slăbiciunilor și vulnerabilităților celorlalți. Nu se știe precis dacă asta reflectă un talent înnăscut al lor sau dacă își dau pur și simplu mai mult silința decât restul dintre noi ca să găsească punctele sensibile ale oamenilor. Spre exemplu, Chuck era un om deosebit de simpatic și care avea o reputație nepătată de angajat de bază al companiei; mulți au spus despre el că era cinstit și un salariat fără subordonați promițător. Integritatea sa era incontestabilă, iar rezultatele de la lucru depășeau așteptările; deciziile sale profesionale (sau care uneori îi priveau pe alții) erau rareori puse la îndoială. Când a văzut potențialul din Chuck, Dan, un psihopat, a făcut tot ce i-a stat în putință ca să se împrietenească cu el. În cele din urmă, s-a legat o prietenie atât de strânsă între ei, încât Chuck simțea că are o legătură aparte cu Dan; vedea în acesta calitățile care-i lipseau lui, anume firea extravertită și spiritul de lider. Își dorea să fie ca Dan. De fapt, mai mulți colegi de muncă spuneau despre Chuck că e „umbra“ lui Dan, fiindcă păreau să fie de nedespărțit. Alții spuneau că era „sufletul-pereche“ al lui Dan, o descriere des întâlnită în astfel de cazuri. Mulțumită faptului că Chuck se asociase cu el și datorită felului în care-l prezentase pe acesta colegilor săi de lucru, persona lui Dan a început să se bucure de multă credibilitate și toți îl vedeau drept un angajat competent, devotat și talentat, la fel ca Chuck.

Când Dan își pierdea uneori cumpătul, Chuck le explica celorlalți că așa își manifesta el firea artistică și creativă. Accesele de grosolănie și ostilitate ale lui Dan erau percepute de Chuck drept o modalitate de a-și apăra punctele de vedere. Pe lângă faptul că-i lua apărarea în fața celorlalți,

Chuck era deosebit de folositor pentru Dan, fiindcă toată lumea știa că era expert la propria slujbă (și că se pricepea să facă și treaba multor altora). După cum s-a dovedit, Chuck a fost cheia către succesul lui Dan, fiindcă a lucrat ore suplimentare ca să-și ajute „prietenul“ să-și facă treaba. Nimeni nu și-a dat seama că făcea, de fapt, treaba lui Dan în timp ce acesta se ocupa cu uneltiri și cu manipularea altora.

Prima oară când am încercat să înțelegem și să explicăm succesul manipulărilor psihopatice din companii, am crezut că psihopații intrau doar în grațiile celor din vârf, abuzându-și totodată colegii și subalternii din funcțiile mai joase. Asta este adesea o tactică a managerilor slabi. Cu toate acestea, cu cât i-am studiat mai mult pe acești indivizi, cu atât ne-am putut explica mai puțin observațiile prin filtrul tehnicilor simple de măgulire – majoritatea directorilor și a colegilor de lucru au fost prea isteți ca să se lase păcăliți de această abordare prea mult timp. Relațiile dintre subiecții noștri și susținătorii lor s-au dovedit mai complexe de-atât.

Am descoperit că psihopații își manipulau rețeaua de relații personale de unu-la-unu folosind diverse tactici de influențare ca să culeagă informații pe care le puteau folosi ca să avanseze în propria carieră, să deturneze cariera rivalilor sau să ceară sprijin tehnic în momentele când primeau sarcini de la companii (ca să le facă treaba în locul lor). Mai precis, strategia lor a presupus *manipularea rețelelor de comunicare ca să își consolideze reputația, să îi discrediteze pe alții și să iște conflicte și rivalități* între membrii companiilor care să distragă atenția și prin care să-i împiedice să transmită mai departe informații care ar fi dus la dezvăluirea înșelăciunilor. De asemenea, *propagau informații false* ca să-și protejeze scamatoria și ca să avanseze în propria carieră. Fiind deosebit de isteți, au reușit să camufleze asocierea lor cu informațiile false, făcându-i pe ceilalți să creadă că nu aveau nicio legătură cu manipulările.

Mai mult, s-au folosit de secrete ca să-și întărească legăturile cu alți oameni. Când îi spui cuiva un secret, chiar dacă știi că acesta îl va spune mai departe, îi dai de înțeles că îi acorzi o oarecare încredere, ceea ce ridică așteptările față de prietenie și respect. Chuck îl admira pe Dan și voia să-i imite firea deschisă și asertivă, dar n-ar fi vrut ca asta să se afle vreodată. Mulțumită prieteniei dintre ei, avea acces intim la comportamentele lui Dan și la gândurile sale (aparent confidențiale), lucru care, și-a zis, ar fi putut să-l ajute să împrumute câteva dintre aceste trăsături. Nu-l deranja

să-l ajute pe Dan în secret să-și ducă sarcinile la bun sfârșit, cu atât mai mult cu cât mai făcuse asta cu ani în urmă, dându-și temele la copiat colegilor de liceu sau de frăție. Mai știa și că Dan nu avea să-i dezvăluie vreodată dorințele ascunse și că urma să-l răsplătească mai încolo, îndeosebi când Dan a fost selectat să participe la seminare de management organizate de companie – un lux de care Chuck nu s-a putut bucura. Se potriveau de minune, iar Chuck nu și-a dat vreodată seama că el complota, de fapt, cu Dan.

Psihopații îi identifică și îi folosesc pe liderii *informali* ca să obțină statutul și puterea pe care și le doresc. S-o luăm drept exemplu pe Mary, o asistentă personală dintr-o companie importantă. Era un om încântător, cunoștea o mulțime de lucruri despre companie și, după cum am aflat de la mai mulți angajați, era unul dintre principalele canale de circulație a zvonurilor din firmă. Doug trecea periodic pe la biroul ei în rondurile sale zilnice prin companie. Totul începea cu o simplă întrebare pe care o punea Doug – „Bună, Mary! Ce-ai făcut în weekend?“ –, urmată de o discuție lejeră despre diverse întâmplări, după care Doug îi dezvăluia deseori informații „secrete“ lui Mary despre chestiuni organizaționale deosebit de importante, directori din funcții-cheie și posibile schimbări. Fermecată de încrederea și de atenția de care se bucura din partea unui om cu o funcție mai înaltă, Mary îl ținea, la rândul ei, la curent pe Doug cu privire la informațiile din culise pe care le aflase de la alții.

Înțelegând că în fiecare zvon organizațional se afla o fărâmă de adevăr, Doug se pricepea să filtreze informațiile care se puteau dovedi folositoare și le înmagazina în memorie pentru uz ulterior. Când se ivea ocazia, Doug „fructifica“ aceste frânturi de informații prin abordarea indivizilor importanți cărora le dădea de înțeles că era la curent cu problemele și deciziile organizaționale importante. Îi făcea să creadă că era unul din oamenii din interior, fapt care îi determina să-i dezvăluie alte informații pe care Doug le cataloga mintal pentru viitor.

Între timp, Mary răspândea prin întreaga companie povești laudative la adresa lui Doug care-i atestau integritatea, sinceritatea și generozitatea. „Va ajunge departe, vă spun eu, așa am auzit“, îi spunea ea oricui avea răbdare s-o asculte. Pe urmă înșira basme despre cum lui Doug i se alocaseră niște proiecte importante, cum îi ajuta pe ceilalți la muncă fără să-și atribuie vreun merit, cum directorii mai mari i se confesau fiindcă

aveau încredere în el și cum știa din surse sigure tot ce avea să se întâmple în viitor. A propovăduit aceste povești, precum și alte mesaje prin toată compania cu mult înainte ca numele lui Doug să fie luat în calcul pentru planul de succesiune al companiei. Cine era sursa originală a acestor povești? Doug, desigur.

Deși psihopații își manipulează colegii de lucru ca să-i acopere, unii dintre ei le fac și treaba în schimbul unei satisfacții psihologice profunde care nu le sare imediat în ochi observatorilor. De pildă, Chuck nu avusese nevoie decât de puțină atenție și câteva laude pentru munca sa, iar Dan a reușit să i-o satisfacă foarte mulțumitor. Mary avea nevoie de o sursă bună de informații credibile, iar Doug a știut cum s-o joace pe degete.

Cu toate acestea, cele mai puternice și, poate, cele mai interesante provocări cu care se confruntă psihopații le reprezintă, fără îndoială, indivizii cu trăsături puternice de personalitate precum narcisismul, asertivitatea și dominanța. Acești indivizi au o importanță aparte pentru psihopați, fiindcă tot ei tind să ocupe funcțiile cu putere mare din companii.

În mod straniu, cei care au impresia că sunt mai isteți și mai talentați decât alții sunt cei mai surprinși să afle că au fost manipulați psihologic. Narcisiștii tind să ocupe poziții de conducere în companii într-un număr disproporționat de mare. Fiind deosebit de egocentriști, se folosesc de subalterni (pe care îi și abuzează uneori) și caută să le intre superiorilor în grații ca să-și asigure succesul în carieră. (Vezi Capitolul 3 pentru o analiză detaliată a asemănărilor și deosebirilor dintre narcisiști și psihopați.) Am vorbit cu mai mulți manageri narcisiști (directori, avocați, medici, politicieni și alții) care au fost victimele unor psihopați din companii: nu le-a fost ușor să recunoască faptul că fuseseră păcăliți. În plus, e mult mai puțin probabil ca indivizii cu personalități puternice, precum narcisiștii, să ceară ajutor, îndrumări sau chiar feedback personal decât atunci când e prea târziu, lucru care *chiar* este pe placul psihopaților și care face din ei niște ținte ofertante pe termen lung.

OBSERVATORI CU UTILITATE REDUSĂ: FIGURANȚII

Psihopații nu sunt interesați de toți oamenii pe care-i întâlnesc. Mulți colegi de muncă și manageri nu au să le ofere prea multă influență, bunuri

sau un eventual sprijin. Beneficiind de faptul că sunt ignorați, acești indivizi se află în poziția de a-și da seama ce se petrece de fapt cu adevărat. Un grup, Figuranții, a lucrat cu sau în proximitatea psihopaților și a remarcat neconcordanțe, minciuni și distorsionări ale adevărului. Până la un punct, au putut să vadă dincolo de mască; nu s-au lăsat convinși de ficțiunea psihopatică. Din nefericire, puțini dintre ei și-au exprimat îngrijorarea în fața „victimelor" sau a conducerii; nu s-au revoltat. Printre motivele care au stat la baza tăcerii s-au numărat cel mai adesea „Îmi văd de treaba mea", „Oricum nu m-ar băga nimeni în seamă" și „Nu-mi bag nasul unde nu-mi fierbe oala". În cazuri mai rare, a existat această justificare: „Dacă cei de la conducere sunt atât de proști încât să pună botul la asta, o merită cu vârf și îndesat". Alții au declarat că indivizii erau mult prea influenți ca să li se pună de-a curmezișul; acești observatori au preferat să nu intre în bătaia focului.

În cursul interviurilor științifice confidențiale am auzit povești care ne-au ajutat să înțelegem manevrele psihopatice care au avut loc, deoarece unii membri din grupul observator au făcut voluntar numeroase referințe la comportamente înșelătoare: „E un mincinos și un manipulator. E uluitor că are atât de mult succes, deși poate că nu e atât de surprinzător, la cum decurg lucrurile în ziua de azi", au concluzionat unii. Deseori au spus că colegii psihopați sunt izvorul conflictelor din departament și că în multe cazuri își învrăjbesc colegii între ei. „Le spune unora o variantă, iar altora complet altceva. Uneori îi spune cuiva «cutare a zis asta despre tine», după care merge la acel cutare și îi spune același lucru despre persoana cu care tocmai a vorbit", a zis un coleg exasperat. „Zici că suntem la liceu."

După cum am bănuit, multor membri din acest grup le-a plăcut inițial de colegii lor manipulatori, dar și-au pierdut în timp încrederea în ei. „E bădăran, egoist, neserios și iresponsabil", a declarat un coleg de lucru, „dar a fost o vreme, chiar când a început, când mi-a plăcut mult de el." „Știam că înflorește mult când povestește", a mărturisit un alt coleg, „și chiar că spune lucruri neadevărate, dar nu mi-am dorit niciodată – și nu cred că a vrut *nimeni* – să o facem să-și recunoască minciunile. O perioadă a fost distractiv. Acum nu-mi mai vine să râd la anecdotele ei; în cel mai bun caz e ceva trist." După o pauză, acest coleg a continuat. „Dar mi se pare că sunt prea îngăduitori cu ea – e o șerpoaică".

POLIȚIA COMPANIEI: ANTAGONIȘTII

Unii indivizi joacă rol de polițiști în companii, având slujbe menite să mențină ordinea și controlul. Printre funcțiile pe care le ocupă se numără cele de la pază, de la audit și de la controlul calității. Fiecare companie are nevoie de ei ca procesele sale să decurgă fără sincope, însă aceștia reprezintă o amenințare pentru psihopații din corporații, care încearcă să-i evite cât mai mult. Dacă cineva dintr-o astfel de funcție bănuiește că ceva nu e în regulă, slujba sa este să chestioneze vinovatul și/sau să le aducă șefilor la cunoștință comportamentul. Mulți dintre acești indivizi au o gândire critică și abilități investigative excelente și posedă un simț aparte al responsabilității, care este de obicei întreținut de o etică profesională și personală, precum și de valori morale.

Deși au fost puțini la număr și nu s-a întâmplat decât rareori să interacționeze zilnic cu psihopații, am descoperit că acești angajați au avut niște bănuieli foarte fondate. „Tipul ăsta e o pacoste“, a zis auditorul care a evaluat decontul. „N-am încredere în ea; pare prea bună ca să fie adevărată“, a zis supervizorul de control al calității. „Ceva nu-mi place“, a zis managerul pazei. „O să stau cu ochii pe el o perioadă.“

În mediile profesionale, oamenii care ocupă aceste funcții sunt uneori numiți „poliția organizațională“. Deși pe mulți dintre ei s-ar putea să-i stânjenească această poreclă, au un rol asemănător cu omologii lor din poliția municipală, anume cel de a proteja compania și membrii acesteia. Suntem de părere că acești indivizi au abilitatea de a descoperi devreme manipulările psihopatice, fiindcă sunt în căutarea comportamentelor înșelătoare și posibil ilegale precum minciuna, înșelăciunea, hărțuirea și furtul. Din nefericire însă, cel puțin în câteva dintre cazurile pe care le-am analizat, poliția organizațională nu a fost în stare să producă niște îmbunătățiri semnificative. Dincolo de a-și exprima observațiile, de a strânge informații despre încălcarea politicii firmei și de a aduce în discuție comportamente interpersonale „suspecte“, unii dintre ei nu au putut influența deciziile luate de conducere cu privire la escrocii care își consolidaseră pozițiile. În lipsa sprijinului primit din partea conducerii, poliția organizațională este deseori incapabilă să dezvăluie și să gestioneze comportamentul la limita legii al psihopaților din companii.

SEMNAL DE ALARMĂ: PUNCTE DE VEDERE DISCREPANTE

Cel mai frapant aspect al acestor cazuri, precum și al altora, a constat în reacțiile mixte venite din partea colegilor de lucru ai psihopaților din companii. În fiecare caz am găsit o diferență fundamentală de percepție între aceia care le vedeau faptele într-o lumină favorabilă și foarte pozitivă și aceia care le vedeau într-o lumină proastă. Ne-am întrebat cum era posibil ca o persona fictivă să funcționeze în continuare într-un mediu care includea percepții negative și îndoieli. În cele din urmă ne-a fost limpede că psihopații jonglau, în esență, cu percepțiile discrepante ale colegilor de lucru și apelau la farmecul lor consecvent, la intimidări ocazionale, la firea încrezătoare la bază a oamenilor și la schimbările organizaționale frecvente, ca să întrețină ficțiunea psihopatică în ochii celor care aveau cea mai mare importanță. Pe de o parte, susținătorii (etichetați drept Pioni și Protectori) au avut impresia că psihopații aduceau o contribuție valoroasă la succesul companiei; cu alte cuvinte, că știau să joace în echipă și că erau niște cetățeni de bază ai companiei. Pe de altă parte, detractorii (etichetați drept Figuranți și Poliție Organizațională) au raportat tot soiul de comportamente clandestine, amăgitoare și manipulatoare observate la aceiași indivizi.

Se întâmplă deseori ca indivizii să fie plăcuți de unii oameni și să le displacă altora. Este un principiu la fel de valabil atât la locul de muncă, cât și la școală sau acasă. Pe de altă parte, în companii există, de obicei, un punct de vedere al majorității bazat pe o problemă specifică identificabilă, precum o dispută animată pentru o chestiune anume, și un punct de vedere minoritar care se bazează pe o problemă personală precum invidia. Disputele politice tradiționale rareori ies la suprafață atât de evident și rareori sunt atât de intense precum cele provocate de un psihopat. A fost clar că detractorii i-au disprețuit pe acești indivizi, iar susținătorii aproape că i-au venerat. Era ca și cum angajații ne-au descris două persoane complet diferite. Într-o bună parte din aceste cazuri a părut că psihopații puteau să treacă de la o dispoziție caldă și prietenoasă la una rece, distantă, aproape ostilă, în funcție de oamenii cu care interacționau.

Sarcina nr. 3: Abandonarea celor care nu mai sunt folositori – naivii

Psihopații îi abandonează de obicei pe indivizii care nu mai au nici o utilitate, fiindcă nu mai trebuie să păstreze aparențele față de ei. Soții, soțiile și copiii lăsați fără vreun sprijin sau bătrânii care și-au pierdut economiile de-o viață sunt câteva exemple des întâlnite în societate. Cei abandonați nu-și dau întotdeauna seama că au fost folosiți sau trași pe sfoară. Spre exemplu, refuzul de a accepta această realitate reflectă percepția unui investitor care mai crede în intențiile bune ale unui escroc demascat chiar dacă și-a pierdut toate economiile.

În companii, psihopații își abandonează în cele din urmă pionii, atât din punct de vedere social – nu se mai asociază cu ei –, cât și din punct de vedere psihologic – prietenia care s-a format în urma legăturii psihopatice se răcește. Pe de altă parte, având în vedere că psihopatul lucrează la o companie și nu poate fugi de la locul infracțiunii, abandonul devine cât se poate de evident atât pentru cei afectați, cât și pentru cei din jurul lor. Transformarea aceasta radicală din coleg de lucru prietenos în străin rece și impasibil afectează victimele în moduri previzibile: deseori își pun prima oară sub semnul întrebării propriul comportament și se învinovățesc pentru schimbările pe care le remarcă acum la psihopat. O îndoială de sine des întâlnită sună așa: „Cu ce am greșit?“ Deși se poate ca victimele să nu priceapă încă ce s-a întâmplat, încep să zărească frânturi ale personalității psihopatice adevărate – revelație care înțelegem că e „înfiorătoare“.

În cele din urmă, pionii își dau seama că nu au fost decât niște naivi. Se simt trădați, pângăriți și deseori nu le vine să creadă că omul pe care l-au plăcut și în care au avut încredere le-a trădat încrederea. Mai mult de-atât, am descoperit că n-a fost mereu nevoie de chestiuni majore ca să-și dea seama cum stăteau lucrurile cu adevărat. Uneori nu a fost nevoie decât de un incident neînsemnat care să le schimbe suficient de mult percepția ca adevărata natură a „șarpelui“ de la sânul lor să fie evidentă. Cu toate acestea, deseori le-a fost rușine să recunoască deschis asta.

Membrii organizațiilor care au fost dispuși să discute cu noi despre interacțiunile lor cu colegii de lucru abuzivi și manipulatori au declarat că s-au simțit abandonați când cei din urmă și-au orientat atenția către alții. Au declarat, de asemenea, că au avut cel mai des întâlnit răspuns al victimelor: *tăcerea* provocată de rușinea de a fi fost păcăliți. La fel ca multe alte victime, au vrut să păstreze secretul asupra rușinii lor. Această reacție îi convine, firește, psihopatului, care este protejat de înclinația spre tăcere

și tăinuire. În mod interesant, câțiva au fost, de asemenea, dezamăgiți când psihopații din corporațiile lor și-au orientat atenția asupra altor colegi din organizație. Pierduseră ceva ce prețuiseră – un prieten apropiat – când psihopatul a încetat să-i mai folosească. Vom discuta mai amănunțit despre impactul manipulării psihopatice asupra victimelor în Capitolul 12.

Sarcina nr. 4: Confruntarea

În timp, nevoia continuă de a gestiona discrepanța crescândă din felul în care sunt psihopații percepuți de o mulțime dintre colegii lor le pune abilitățile de manipulare la grea încercare. Suntem de părere că vraja începe să se rupă când plasa de amăgiri și de manipulare țesută de psihopat devine greoaie și prea mulți oameni îi întrezăresc latura întunecată. În cele din urmă, *cineva* încearcă să ia atitudine. Se poate ca foști pioni să-i pună piedici psihopatului, să-l înfrunte sau chiar să încerce să aducă situația la cunoștința superiorilor. Din nefericire însă, în acest punct psihopatul se va fi poziționat atât de bine în rețelele de influență deja împământenite în ierarhia puterii încât întoarce jocul *împotriva angajaților care au făcut plângeri împotriva lui:* credibilitatea le este „gestionată", iar încercarea de a demasca psihopatul le este anticipată.

Aceasta are un efect de intimidare de două ori mai puternic asupra martorilor. Cei care lucrează cu angajatul înfrânt observă îndeaproape efectele demoralizatoare și ajung la concluzia că nu merită să se lupte cu psihopatul. Alții pot presupune că firma i-a rezervat pentru viitor psihopatului funcții de conducere, că nu poate greși cu nimic și că este, prin urmare, imun la atacuri. Au ajuns la concluzia că acest om nu poate fi tras la răspundere și că este protejat de șefii mari. Unii ar putea ajunge la concluzia că oamenii de la conducere sunt mai puțin isteți decât crezuseră inițial și preferă să aștepte și să vadă ce se întâmplă în loc să le semnaleze că printre ei se află un om care se ocupă cu înșelătorii. Creșterea gradului de neimplicare precaută printre colegii de lucru este un alt efect subtil, dar puternic pe care comportamentul psihopat îl are asupra culturii organizației. Pe măsură ce psihopatul își neutralizează rivalii și detractorii își poate continua nestingherit operațiunile. Acesta își poate vedea mult timp de-acum încolo de planuri, fiindcă și-a creat un adăpost unde se află la siguranță de atacurile rivalilor.

Având în vedere scenariul de mai sus, unii ar putea prezice că psihopații vor da în cele din urmă greș, că vor fi demascați, că vor jigni persoana nepotrivită și că organizația va scăpa de ei înainte să facă rele de ordin psihologic și financiar prea mari. Nu s-a întâmplat așa ceva. Mulți dintre cei pe care i-am studiat de-a lungul anilor au în continuare cariere de succes în organizațiile unde au început. Puținele excepții au părăsit companiile în care începuseră pentru slujbe mai bune în alte părți – uneori la concurenți de-ai lor. Din nefericire, numeroase victime nevinovate din astfel de companii au fost date afară, și-au văzut carierele distruse sau au plecat scârbite.

Manifestarea naturală a manipulării psihopate – identificare, manipulare și abandon – este des întâlnită în rândul psihopaților din societate. În cazul psihopatului din corporații am adăugat un pas inițial, ca să redăm procesul pe care-l pun în practică pentru a reuși să intre în organizație, iar acum vom adăuga o fază ulterioară, pe care o numim *Ascensiune*.

Sarcina nr. 5: Ascensiunea

Psihopații din corporații sunt capabili să-și făurească cariere cu ajutorul cărora ajung să ocupe poziții din ce în ce mai înalte în organizație. Asta nu înseamnă, firește, că e musai ca ei să ajungă directori generali, însă pozițiile care îi tentează deseori numaidecât sunt cele ale protectorilor lor.

Ascensiunea se poate petrece odată ce rețeaua manipulatoare a psihopatului s-a extins și a ajuns să cuprindă întreaga structură de putere a organizației, iar toți jucătorii-cheie sunt de partea sa. Aproape concomitent și, din punctul de vedere al victimei, pe nepusă masă, *întreaga* structură de putere își retrage în totalitate sprijinul față de protector și i-l oferă psihopatului care îi va lua acum locul. Protectorul, care se bucurase pe vremuri de putere și de statut, care-l ferise pe psihopat de îndoieli și de acuzații și care l-a ajutat să avanseze în carieră și să facă parte din proiecte interesante, își dă seama că a fost trădat. Devine, din păcate, un țap ispășitor și își pierde statutul din organizație și adesea slujba în favoarea psihopatului.

ÎNTREBĂRI DE DEZBĂTUT

- Gândește-te la rolurile principale din drama psihopatului (Pionii, Protectorii, Țapii ispășitori și Poliția): ai remarcat vreodată pe cineva cu trăsături psihopate care-și manipula astfel

colegii de lucru?

- Ai luat atitudine și ai spus ceva în legătură cu asta?

Cazul lui Dave

Actul III, scena II
O greșeală nevinovată?

Frank s-a dat jos din liftul hotelului la etajul unde stătea și și-a scos cardul de acces în cameră. L-a forțat de două ori în broască până să reușească să deschidă ușa. A dat buzna înăuntru, și-a aruncat servieta pe jos lângă ușă și și-a azvârlit pe pat geanta de la laptop. Și-a scos rapid laptopul din ea și a dat click pe butonul de start imediat ce i-a apărut imaginea pe ecran. Știa că sistemul său avea nevoie de câteva minute ca să se încarce, așa că a scotocit în buzunarele sacoului după câteva bancnote de un dolar, pe urmă a luat găleata cu gheață și a plecat din cameră, mergând către zona cu distribuitoare automate. S-a luat după bâzâitul mașinii de gheață și a străbătut holul, apoi a cotit și a găsit-o. Știa că avea să stea până târziu; avea nevoie de cafeină ca să combată cele două martiniuri pe care le băuse mai devreme cu John la bar. Și-a cumpărat în câteva clipe două sucuri și o găleată cu gheață și s-a întors în camera sa. *Dacă n-am nici un e-mail de la Dave…* și-a zis în sinea sa, din ce în ce mai nervos și mai grăbit.

Pe ecran i-a apărut un șir nesfârșit de e-mailuri. Majoritatea erau de umplutură. În cele din urmă l-a zărit pe cel de la Dave. „Bun, hai să vedem despre ce e vorba“, și-a zis, după care l-a deschis. Acesta avea un atașament, lucru bun – primul după mai multe ore care păreau că nu se mai termină. Frank a citit mesajul:

> Frank, ți-am primit mesajul pe care mi-l lăsaseși pe telefon; n-am înțeles la ce te refereai. Ți-am lăsat stickul de memorie pe birou vineri după-masă. În fine, am trecut pe la birou și l-am găsit pe jos. Se poate să fi căzut din dosar când l-ai luat. Poftim conținutul. I-am trimis o copie și lui John, în cazul în care nu ai fi ajuns la timp; păreai supărat la telefon.

„Ai lăsat stickul de memorie la mine în birou?“, a zis Frank cu voce tare. Asemenea unuia care încearcă cu disperare să-și găsească cheile pierdute, Frank a rememorat toate lucrurile pe care le făcuse vineri seara. „… să fi căzut din dosar?“ Frank rămăsese perplex, dar nu trebuia să-și piardă concentrarea. Se făcea târziu și trebuia să se pregătească pentru ședința din ziua următoare. A deschis atașamentul din e-mail și a s-a uitat peste prima filă din prezentare. A parcurs încet toată prezentarea, oprindu-se

din când în când ca să citească textul. A zăbovit destul de mult la primul grafic, studiind cifrele. A deschis pe urmă dosarul original pe care-l luase de la birou și a căutat același grafic. Dar era oare același? Nu, erau diferite cât se poate de diferite. De fapt, cu excepția câtorva noțiuni introductive și a unor grafice, întreaga prezentare era diferită față de cea pe care o luase vineri seara de la birou. Frank oscila între încercarea de a găsi un răspuns la întrebarea *ce naiba s-a întâmplat?* și încercarea de a se concentra la ceea ce avea să spună în cursul ședinței din ziua următoare.

A luat o altă înghițitură de suc și a continuat să citească prezentarea nouă. Îi plăcea ce citea. În cele din urmă s-a liniștit. *E bună; e chiar foarte bună*, și-a zis Frank, zâmbind.

După ce a terminat de citit prezentarea și după ce și-a luat notițe pentru discurs, Frank și-a închis laptopul și s-a pregătit de culcare. *Chiar le va plăcea asta membrilor comitetului*, și-a zis, acoperindu-se și stingând lumina. *Dave a demonstrat că poate.*

Liniștea n-a durat, însă mult. *Dar cum se poate s-o fi uitat în birou? Am pus în servietă tot ce am găsit.* Frank a început să facă exercițiile de respirație pe care le învățase la cursul de management al stresului. *Nu e de mirare că John era mulțumit; e un plan deosebit de creativ și de bine pus la punct*, a oftat Frank, după care a zâmbit din nou, încercând să-și concentreze din nou atenția pe aspectele pozitive. *Ce bine că m-am întâlnit cu John la recepție și că a vorbit încontinuu despre prezentare. Altfel poate că n-aș fi aflat de ea decât de dimineață – ce coșmar – dacă Dave n-ar fi găsit stickul de memorie la mine în birou*. Dar oare chiar îl găsise?

Frank și-a deschis ochii, cuprins de paranoia.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ce s-a întâmplat aici? Găsește trei moduri prin care ai putea explica aceste evenimente.
- Ce părere are John despre Dave?
- Ce părere are Frank despre Dave?
- A fost o greșeală nevinovată?

7
Întuneric și haos – prietenii psihopatului

Ginny se afla la ea în birou și se uita peste programul de interviuri din ziua respectivă. A scos din teanc dosarul lui Al și l-a răsfoit. A oftat în timp ce îl citea. *Încă unul din ăsta*, și-a zis, anticipând plictiseala care avea să o cuprindă în timpul discuției. *Dar, cine știe, poate o să mă surprindă.*

Recepționista a sunat-o pe Ginny și i-a spus că Al era în anticameră. Ginny a luat cu ea dosarul și s-a dus să-l preia, conducându-l apoi către biroul ei printr-un labirint de birouri, imprimante și săli de ședință.

– Ai găsit ușor adresa? l-a întrebat, zâmbind.

– Nu prea aveam cum să mă rătăcesc, i-a răspuns Al pe un ton ușor sarcastic, uitându-se la felul în care era organizat departamentul.

Au ajuns la biroul lui Ginny, iar aceasta i-a făcut semn lui Al să ia loc. El a aruncat o privire în jur, vizibil dezamăgit de biroul mic, de teancurile de hârtii și dosare și de mobila ieftină din metal.

Al nu mai văzuse așa ceva de ani întregi; din poziția de vicepreședinte al departamentului financiar de la Acme Tech, se obișnuise cu lemnul de stejar, mahon și tec.

– Ce birou drăguț, a zis el, zâmbind forțat.

Ginny a trecut în revistă informațiile oferite de Al pe formulare. Trecând prin istoricul locurilor de muncă, i-a pus întrebări punctuale despre responsabilitățile pe care le avusese la diverse slujbe, despre lucrurile pe care știa să le facă și despre felul în care interacționa cu ceilalți. L-a întrebat, de asemenea, despre părinți și copilărie.

– Am fost săraci lipiți pământului, i-a răspuns mândru Al, așa că am muncit în timpul facultății ca să-mi sprijin și mama și surorile mai mici. Am fost nevoit să devin de mic bărbatul casei, deoarece tatăl meu era bețiv și ne-a lăsat de izbeliște.

În timp ce Al vorbea Ginny își lua atentă notițe și se întorcea, din când în când, la lista cu întrebări pe care i le pregătise.

– În ce domeniu lucrezi acum? l-a întrebat ea.

– Ofer servicii de consultanță, deși nu-mi ocup foarte mult timp cu asta. Caut ceva care să-mi vină mănușă.

– În cazul acesta care slujbă ți s-ar potrivi cel mai bine? l-a întrebat, după care a bifat unele căsuțe de pe foaia ei de lucru și și-a notat câteva comentarii.

– Vicepreședinte al departamentului de finanțe, a început Al să-i răspundă, dar a făcut o pauză când a văzut că Ginny se oprește din scris la mijlocul frazei. Am greșit cu ceva? Asta e funcția pe care am ocupat-o la Acme Tech – de ce ar trebui să mă mulțumesc cu mai puțin? Am multă experiență în finanțe; am un lung șir de reușite, după cum se poate observa în CV-ul meu. Ar fi o mișcare din partea unei companii să angajeze pe cineva cu experiența mea. Am avut puțin ghinion, nimic mai mult; nu a fost, de fapt, vina mea, după cum știți deja din scrisoarea mea de intenție. În echipa executivă de la Acme au fost câțiva care mi-au pus gând rău; au dat vina pe mine fiindcă fusesem dur cu ei. Eram de departe cel mai puternic lider pe care-l avusese compania de ceva vreme încoace, așa că mi-au întins o capcană.

Ginny a continuat să-și ia notițe și i-a mai adresat câteva întrebări.

– Deci poți fi un șef dur?

Al se pregătise pentru întrebarea asta. Sosise vremea să se laude:

– Bineînțeles că pot fi dur – îmi pot convinge, de exemplu, oamenii să stea peste program și să dea ce e mai bun din ei pentru binele companiei! i-a răspuns, radios. Dar nu sunt dur cu toți. Știți prea bine că unii oameni nu reacționează bine la o astfel de abordare – aceștia trebuie menajați. Mă pricep și la așa ceva, a continuat el, încuviințând. Liderii trebuie să dea dovadă de flexibilitate – am fost politicos cu ăi' mari și am fost dur cu cei de sub mine când așa am crezut de cuviință. Oamenilor mărunți le plac liderii puternici, deoarece le dau o senzație de confort.

Ginny a aruncat o privire către ceasul de deasupra capului lui Al. Acesta a surprins-o și a continuat, vorbind foarte pripit:

– Am stilul, inteligența și aspectul necesare ca să ocup cu brio orice poziție de vicepreședinte. Am muncit pe brânci întreaga mea carieră și nu m-am ferit să-mi înfrunt concurenții. Trebuie să fii ambițios dacă vrei să reușești, a continuat Al, aplecându-se în față și gesticulând, și să-ți înjunghii competitorii în spate, nu? Le-am demonstrat eu că nu e de glumă cu mine și că nu-mi pierd cumpătul dacă dau peste cineva care mi se

împotrivește. Am luat decizii dificile care nu le-au convenit altora și nu m-am ferit pe urmă să le folosesc contraargumentele ca să dezvălui că nu erau loiali intereselor companiei.

Al s-a lăsat pe spate pe scaun, a făcut o pauză, după care a continuat:

– Mi-am sprijinit mereu compania; am pus umărul la țelurile, obiectivele, misiunea, viziunea companiei și la oricare alte trăsnăi pe care le-au considerat ei importante. Am fost, de asemenea, un bun jucător de echipă. I-am ținut la curent pe cei importanți și mi-am demonstrat loialitatea în repetate rânduri. Mi-a fost de folos fiindcă am fost promovat, am avut salariu mare, am primit birouri și mașini bune și tot soiul de alte avantaje. Mi-e greu s-o recunosc, a zis Al, făcând o pauză teatrală, dar în tot acest timp m-au păcălit și nu mi-am dat seama nici o clipă de asta. Nu mi-am dat niciodată seama că erau, de fapt, o bandă de ticăloși și că se foloseau de mine – că eram țapul ispășitor.

Ginny l-a întrerupt pe Al și a dat să încheie întâlnirea.

– Acesta este exemplarul dumneavoastră din formularul de consimțământ, iar acesta este un exemplar din foaia de calcul. Trebuie să restituiți banii în tranșe periodice. Vom stabili calendarul exact în cursul următoarei noastre ședințe. Va trebui să vă căutați de lucru și să-mi aduceți o listă cu companiile la care ați candidat, precum și numerele de telefon la care voi putea suna să verific. Ne vom întâlni săptămânal aici, la mine în birou, până când vă veți găsi un loc de muncă, după care ne vom întâlni o dată la două săptămâni. V-am înscris la psihoterapie, iar cineva de acolo va stabili ședințe cu dumneavoastră odată ce vom termina aici. Veți participa la întâlniri săptămânale într-un grup condus de un psihoterapeut și veți face totodată niște cursuri de gestionare a finanțelor și a acceselor de furie. Acesta îmi va raporta progresele dumneavoastră. Aveți vreo întrebare?

– Nu, i-a răspuns Al, cu un surâs forțat și modest. Știu ce am de făcut și vă rog să mă credeți că voi plăti toate daunele. Scopul meu este să-mi recâștig integritatea. Vă mulțumesc pentru ajutor și înțelegere.

Când terapeutul a sosit la ora stabilită, Ginny s-a ridicat.

– Bună, l-a salutat acesta pe Al, haideți cu mine. Vă voi face cunoștință cu câțiva dintre ceilalți participanți.

Între timp Ginny a terminat de luat notițele. A mai adăugat câteva observații, a completat evaluarea și a închis dosarul pe care l-a pus

deasupra unuia dintre numeroasele teancuri care-i ocupau biroul. *Nu mă miră deloc ce tip de personalitate are*, și-a zis în gând.

În drum spre cantină s-a întâlnit cu o colegă care era și ea consilier de probațiune.

– Cum ți-ai început ziua? a întrebat-o aceasta.

– Știi și tu că tipii ăștia cu guler alb sunt cei mai răi, i-a răspuns. Scapă doar cu o mustrare, nu intră niciodată la închisoare, se laudă cu asta, dau vina pe toți mai puțin pe ei înșiși, iar când pun mâna pe o altă slujbă o iau de la capăt. Ce atitudine; prefer oricând hoții de mașini în locul tipilor ăstora – măcar aceia sunt sinceri.

ÎNTREBĂRI DE DEZBĂTUT

- Care sunt trăsăturile psihopate pe care le-a manifestat Al în cursul interviului cu Ginny?
- Cum a încercat s-o manipuleze?

Există un trend ascendent al psihopatiei în corporații?

Nu toți psihopații comit fărădelegi și doar în jur de 15-20% dintre infractorii încarcerați au trăsături de psihopat. Cu toate acestea, se pare că în primii ani ai secolului XXI numărul de infracțiuni a explodat, primele pagini ale ziarelor dezvăluind fraude corporative majore atât în țară cât, și în străinătate. În plus, se poate să mai existe numeroși alții la fel ca Al, care nu au ajuns la nivelul unor știri demne de prima pagină. Care sunt motivele care stau la baza acestui fenomen? A crescut de-a lungul anilor numărul psihopaților din corporații?

Una dintre posibilele explicații este că ne pricepem mult mai bine la identificarea trăsăturilor psihopate în rândul indivizilor. De când au apărut PCL-R-ul și derivatele sale, anchetatorii și medicii clinicieni le-au folosit în peste 1 000 de studii, însă, cel puțin până în momentul scrierii acestei cărți, doar unul dintre acestea s-a axat pe psihopatia din corporații (a se vedea Capitolul 9 pentru o trecere amănunțită în revistă a acestui studiu). O altă posibilitate, de data asta mai sistemică, este că mediul de afaceri s-a schimbat în general pe parcursul anilor într-un mod care face trăsăturile și comportamentele psihopate mai acceptabile.

CONTRACT PSIHOLOGIC

Oamenii se angajează la companii mari mulțumită numeroaselor beneficii pe care acestea le oferă: șansa de a-și construi o carieră, accesul la resurse financiare și tehnice la care indivizii rareori au acces de unii singuri, și posibilitatea de a avansa. „Contractul psihologic“ care a reprezentat reperul în angajări între anii 1940 și 1970 a cuprins siguranța unei slujbe, asigurarea de sănătate și fondul de pensie, precum și un loc de muncă pentru tot restul vieții. „Ceasul de aur“ primit la pensionare era unul dintre simbolurile dăruite celor care munciseră pe brânci, își făcuseră bine treaba și respectaseră regulile. Fundamentele acestui contract erau loialitatea și competența, mulțumită cărora angajații au avut încredere, s-au simțit în siguranță și respectați și care le-au oferit angajatorilor mâna de lucru bine pregătită și cu experiență de care au avut nevoie ca să fie competitivi.

Teoriile de management care erau în vogă pe vremea aceea se axau pe păstrarea contractului psihologic prin fundamentarea și întărirea respectului de sine al angajaților, prin luarea în seamă a ideilor cu care aceștia veneau și prin oferirea de feedback, precum și prin valorificarea nevoilor umane de bază, cum ar fi siguranța, relațiile sociale, promovările și *autoîmplinirea*, un termen ce surprinde nevoia psihologică de a-ți atinge potențialul în viață. La sfârșitul anilor 1970, modelele de management bazate pe echipă au înlocuit ierarhiile tradiționale tip comandă-control. Angajații au început să ia propriile decizii care le influențau munca, iar companiile au început să introducă în culturile lor sisteme și procese precum cercuri de calitate și management participativ, care au creat o legătură între cele mai importante elemente ale mulțumirii angajaților și profiturile lor.

Fluctuațiile între 3% și 5% au părut normale și au fost gestionate prin programe de recrutare, plasare și dezvoltare a carierei. În perioada aceea schimbările tehnologice au fost destul de lente, fapt care a permis ca ele să fie gestionate eficient. Schimbările majore din organizații au dus uneori la înlocuirea angajaților cu unii mai bine pregătiți să utilizeze cele mai noi tehnologii, însă, dacă banii și timpul nu reprezentau o problemă, era totodată posibil ca o bună parte din vechii angajați să fie școliți ca să facă față schimbărilor. Numeroase companii și majoritatea oamenilor s-au adaptat destul de bine și, chiar dacă nu a fost ușor, contractul psihologic a

rămas în continuare în picioare. La un moment dat însă, însăși natura schimbării s-a modificat.

SCHIMBAREA FACE PARTE DIN VIAȚĂ

Ritmul schimbărilor din afaceri – și din numeroase alte aspecte ale vieții – a accelerat semnificativ în anii 1980 și 1990. Tehnologiile noi au început să se dezvolte mai repede decât au putut ține pasul majoritatea companiilor. Schimbările au apărut prea repede și au venit în număr prea mare dintr-odată. Părea că nu mai există perioade de calm între furtuni și că oamenilor le rămăsese prea puțin timp să se confrunte cu frustrările de zi cu zi înainte să fie loviți de alte intemperii. Cererea de produse de o calitate mai bună și mai ieftine a crescut, depășind capacitatea multor companii de a reduce costurile respectând, totodată, cerințele de calitate și de livrare la termen. Controlul guvernului a sporit în multe domenii. Progresele înregistrate îndeosebi în informatică au dus la schimbări sociale însemnate chiar și în câmpul muncii.

Unele dintre aceste schimbări au avut un efect benefic. Internetul a oferit posibilitatea unei lumi a explorării și a studiului complet noi. Oamenii nu mai trebuie să rețină amănunte despre una sau alta, ci pot căuta pe internet, în timp ce sunt la restaurant și iau cina, ca să încheie o discuție despre un lucru anume asupra căruia nu se pun de acord. Comerțul s-a dezvoltat până în punctul în care oamenii pot face cumpărături sau plăți de acasă la orice oră din zi sau din noapte, iar numărul întreprinderilor mici a crescut pe măsură ce au dobândit acces la unele piețe care odinioară erau de neatins. Educația – cu toate materiile pe care le cuprinde – poate fi acum accesată de un număr mai mare de indivizi de pe tot mapamondul.

Ritmul din ce în ce mai accelerat al schimbărilor a produs, de asemenea, și efecte negative. Companiile mari au trebuit să se reinventeze rapid ca să rămână competitive. Unele companii s-au unit, au achiziționat alte companii sau și-au mutat sediile în străinătate într-o încercare defensivă de a-și păstra pozițiile financiare. Mulți oameni și-au pierdut slujbele, ceea ce a afectat semnificativ atât economia, cât și societatea în general.

Impactul operațional al acestei perioade de instabilitate s-a tradus printr-o lipsă de timp pentru a concepe și a dezvolta politici, proceduri și

sisteme noi și mai eficiente înainte să vină un alt val de schimbări. În contrast cu companiile birocratice de stil vechi bazate pe principiile stabilității, consecvenței și previzibilității, noile companii *tranziționale* au fost nevoite să renunțe la acest „lux“ și să devină mai fluide în fața viitorului instabil, inconsecvent și imprevizibil. Au trebuit, prin urmare, să se descotorosească de numeroase procese birocratice doar pentru a supraviețui, deoarece acestea nu mai produceau efecte (sau nu mai erau eficiente), fapt care făcea să nu mai merite investirea de timp sau de energie în ele. Firmele au devenit mai „plate“ pe măsură ce pozițiile de nivel mediu din conducere au fost eliminate, în încercarea de a facilita luarea de decizii. Companiile au apelat la ajutor extern sau și-au mutat în cu totul altă regiune serviciile de asistență, ca să economisească timp și bani. Schimbările de o asemenea amploare nu le-au permis liderilor să păstreze aceleași angajamente pe care și le-au luat predecesorii lor față de slujbele pe termen lung. Angajații din ce în ce mai puțini trebuiau să realizeze mai multe, mulțumindu-se cu mai puțin, ca să nu li se alăture foștilor colegi care-și pierduseră locurile de muncă. La un moment dat, contractul psihologic a făcut loc unei lumi în care relația angajat-angajator a devenit una *tranzitorie*, luând locul parteneriatului pe termen lung. Oamenii și abilitățile lor au devenit niște bunuri a căror valoare putea depinde de necesitățile prevalente ale tehnologiei. Aceasta a avut un efect semnificativ asupra directorilor, managerilor și angajaților din punct de vedere emoțional, psihologic și social, determinându-i chiar și pe cei mai încrezători oameni să aibă impresia că-și pierduseră controlul asupra propriilor vieți.

MAI AVEM MULT PÂNĂ AJUNGEM?

Haosul se instaurează când momentele decisive din afaceri sau din industrie depășesc capacitatea companiilor de a reacționa în mod concret. Puțini dintre noi suntem pregătiți să gestionăm în mod real schimbările haotice, iar evoluția nu ne-a ajutat foarte mult, din cauză că ritmul ei este unul lent. Indiferent că suntem angajați sau manageri, când suntem forțați să înfruntăm situații care se schimbă în mod haotic trecem prin stări intense de frustrare, stres, anxietate și lipsă de control.

Închipuiți-vă acum că schimbările rapide devin *norma*, în loc să reprezinte o excepție. Schimbarea de ieri se modifică azi și se va modifica din nou mâine; se pare că luminița de la capătul tunelului nu mai există. Companiile care s-au străduit pe vremuri să determine care era „viziunea" ideală pentru organizația viitoare se găsesc acum într-o stare continuă de tranziție. Mai mult, nu toate schimbările se petrec în același ritm, ceea ce determină ca elementele interconectate să se dezlipească și să provoace și mai multă confuzie în niște vremuri care sunt și așa instabile. Prin urmare, companiile care se află într-o stare continuă de tranziție sunt caracterizate prin reguli și politici de lucru învechite, imposibil de impus sau inexistente; prin o asumare inconsecventă de riscuri; de o toleranță mai mare la comportamente controversate, poate chiar abuzive; și prin canale de comunicare și sisteme de măsurare învechite. Stările ideale ale acestor companii în viitor sunt, în cel mai bun caz, în ceață, iar în cel mai rău, în voia haosului.

Cine are succes în acest mediu și în această cultură nouă a schimbării? Majoritatea experților în management sunt de acord că angajații, managerii și directorii sunt nevoiți să adopte schimbarea ca stil de lucru și de viață ca să poată supraviețui haosului – termenul vehiculat de conducere este de a *accepta* schimbarea. Trebuie să învețe să gândească rapid, să fie mai asertivi și mai convingători. Trebuie să devină mult mai creativi, să fie capabili să conceapă, să dezvolte, să construiască și să vândă produse și servicii noi care să satisfacă cererile în continuă schimbare a unei lumi în care competiția e acerbă, iar cumpărătorii sunt deosebit de selecți. Trebuie să învețe să ia cu inima ușoară decizii mai rapide, bazându-se pe informații mai puține, și să învețe mai repede din greșeli. Trebuie să fie dispuși să suporte consecințele chiar și dacă riscă să dea greș. Trebuie să ia frâiele propriilor cariere în mână prin reevaluarea talentelor și a abilităților lor și prin reambalarea lor pentru noua piață de desfacere. În timp ce bunicii și părinții noștri au muncit pentru o companie sau două toată viața, noi trebuie să fim pregătiți să schimbăm vreo șase sau șapte astfel de locuri de muncă.

Companiile care supraviețuiesc vremurilor haotice sunt cele ale căror angajați se obișnuiesc cu incertitudinea și, în plus, pot construi sisteme, procese și structuri capabile să o anticipeze și îndeajuns de flexibile încât să reacționeze la ea (cu alte cuvinte să se schimbe din nou după cum e

nevoie). Pentru a face asta, companiile care trec cu succes prin tranziții au nevoie de mai puține *reguli superflue* (care împiedică progresul) și de *reguli vitale* mai limpezi *pentru îndeplinirea misiunii* (care le țin pe drumul cel bun). Ai nevoie de un set de principii mult mai aplicate pe care managerii le vor putea folosi să ia decizii informate când apar probleme noi și situații nemaiîntâlnite. Cheia constă în a avea valori clare și comune și în a adera la ele fără șovăială. Așadar cine are succes în acest climat tumultuos de afaceri? Vezi *S* 7.1: *Ocazia bate la ușă*.

ANTREPRENORUL ÎȘI FACE INTRAREA ÎN SCENĂ

În fruntea „listei succesului“ se află indivizii cu spirit *antreprenorial*, cei care se bucură de schimbări, de provocările pe care le determină și de ocaziile pe care le creează. Indiferent că ne referim la cei din afaceri sau din științe, antreprenorii par să aibă o toleranță foarte mare la frustrare. În ciuda a ceea ce se crede însă, nu toți antreprenorii își înființează propriile companii cu fonduri proprii sau cu bani primiți de la investitori. Mai mult, există dovezi că numeroși indivizi cu spirit antreprenorial pot lucra foarte bine în companiile mari, îndeosebi pentru acelea care sunt dispuse să le îndeplinească anumite cerințe. Acești indivizi au nevoie de acces la resurse, de un șir continuu de provocări care să-i determine să facă lucruri noi și palpitante, ca succesul să le fie recunoscut personal, să li se ofere feedback când greșesc și, mai presus de orice, să li se ofere libertatea de a acționa. În vreme ce birocrațiilor de modă veche le-ar fi greu să ofere aceste facilități, organizațiile în tranziție – sau cel puțin acelea care sunt forțate să-și schimbe modelul de afaceri – se află într-o poziție ideală pentru adoptarea acestor abordări noi. Le este mult mai ușor să dobândească flexibilitatea necesară pentru supraviețuire prin înlocuirea contractului psihologic de mult abandonat de angajați-pe-viață cu noul *contract psihologic antreprenorial*. Asta presupune ca angajații să fie tratați drept contributori individuali, având fiecare responsabilitatea propriului avans în carieră, și să fie recompensați pentru soluționarea rapidă și inovativă a problemelor atât cu salarii mari, cât și cu ocazia de a contribui la proiecte noi și interesante. Simbioza dintre angajații cu talente antreprenoriale și companiile în tranziție poate duce la reinventarea, reconstrucția și împrospătarea de care ambele părți au nevoie ca să supraviețuiască și ca să

se dezvolte. Dacă este bine gestionată (cu ajutorul unor tehnici de management noi, firește, nu învechite), rezultatele pot fi impresionante.

Din nefericire, modelul acesta de afaceri sună bine în teorie, dar este dificil de implementat din mai multe motive, toate cât se poate de omenești. Directorii, managerii și angajații de acum sunt deosebit de greu de convins că trebuie să renunțe la nevoia lor de siguranță – care nu mai este inclusă în contract – în schimbul unui model în care cunoștințele și abilitățile lor s-ar putea să nu mai valoreze nimic mâine, iar compania nu este datoare să-i păstreze. Prin urmare, companiilor le este greu să redobândească loialitatea angajaților, cu atât mai mult cu cât au încălcat contractul psihologic de angajați-pe-viață și l-au înlocuit cu unul psihologic antreprenorial. Credibilitatea managerială, unul dintre stâlpii de bază ai loialității angajaților, este acum și ea sub semnul întrebării – cei de la conducere se confruntă încontinuu cu întrebări precum „Nu au fost în stare să anticipeze așa ceva?“ și „Cum de au permis să ajungă compania în situația asta?“ care sunt adresate de mâna de lucru și la care trebuie să răspundă pentru a atrage și a păstra antreprenori talentați. În sfârșit, cei care dețin putere și autoritate rareori vor renunța de bunăvoie la aceste avantaje, chiar și când asta ar fi în interesul companiei.

Indivizii aceștia s-ar putea simți amenințați de erodarea propriilor poziții și ar putea sabota tranziția din cauza a ceea ce cred că li se cuvine. (Președintele George Washington este unul dintre puținii lideri de seamă care a respins „domnia“ și a refuzat să continue să fie președinte după ce a considerat că-și îndeplinise misiunea. Comparați asta cu dictatorii, cu cei care aspiră la poziția de dictatori și cu politicienii ambițioși.) Organizațiile îi caută deseori pe cei cu spirit antreprenorial în rândul angajaților noi mult mai tineri și mai lipsiți de experiență. Le este mai ușor și îi costă mai puțin decât să-și convertească angajații mai vechi, deoarece candidaților din generațiile mai tinere le este mai ușor să facă față schimbărilor tehnologice, având în vedere că s-au confruntat întreaga lor viață cu ele. Firește, se poate ca angajații vechi să nu-și dorească să-i sprijine pe cei noi, cu spirit antreprenorial, care pare că primesc mai multă atenție decât le-a fost acordată lor vreodată. În cel mai bun caz se poate ca angajații vechi să fie invidioși pe ei, în special dacă li se cere să renunțe la resurse neprețuite (precum proiecte râvnite, bani și oameni din subordine) pe care se poate să le fi obținut după multă trudă. Nu în ultimul rând, teoria aceasta se

bazează pe presupunerea că firmele găsesc indivizi care *chiar* au talente antreprenoriale, însă asta se dovedește a fi o sarcină mult mai dificilă decât se anticipase, deoarece domeniul este competitiv și există numeroși candidați tineri care cred despre ei înșiși că sunt antreprenori, dar cărora le lipsesc experiența și recomandările necesare.

PSIHOPATUL ÎȘI FACE ȘI EL INTRAREA PE SCENĂ

Acesta e punctul în care ajungem la psihopații din corporații și la rolul pe care-l joacă în poveste. Ar fi oare cineva cu personalitate psihopată, căruia îi repugnă în general ideea de a câștiga un trai cinstit, interesat să se angajeze la una dinte aceste companii aflate în tranziție? Din păcate, răspunsul pe care noi l-am găsit este afirmativ, pentru că firmele au creat medii mai propice pentru psihopați în ultimii ani. Afacerile care se dezvoltă rapid, reducerile de personal, reorganizările frecvente, fuziunile, achizițiile și parteneriatele au sporit accidental numărul de posturi atractive pentru indivizii cu personalități psihopate – fără ca ei să fie nevoiți să-și îndrepte sau să-și schimbe atitudinile și comportamentele.

Ce anume din felul de a fi al psihopatului îl determină să râvnească atât de mult la aceste companii noi? Pentru început, firea lor dornică de adrenalină (despre care studiile au dovedit că este determinată genetic) îi atrage către situații care oferă mulți stimuli, în care se petrec rapid multe lucruri. Pe urmă, fiind niște nelegiuiți desăvârșiți, profită de faptul că firmele în care predomină haosul nu se mai bazează la fel de mult pe reguli și politici clare și că au în schimb nevoie de procese decizionale cât mai puțin restricționate. În plus, profită în moduri uneori subtile de indivizii slăbiți psihologic și emoțional de haos, deoarece își doresc să obțină putere. Ocaziile de a obține poziții în conducere sunt deosebit de atrăgătoare, pentru că acestea le oferă psihopaților șansa de a controla oameni și resurse, nu presupun, de regulă, implicarea lor în chestiuni mărunte și aduc cu sine salarii mai mari decât de obicei. Având în vedere că abilitatea unui lider de a motiva oamenii este adesea mai importantă decât capacitățile sale tehnice de a îndeplini diverse sarcini la locul de muncă, psihopații care nu au în mod real experiență de lucru nu sunt în dezavantaj. Alții îi cred de multe ori pe cuvânt când se laudă cu talentele de lideri și cu experiența de muncă falsă sau exagerată.

Cel mai important aspect este însă că se pot ascunde în mijlocul haosului. Chiar dacă poziția de lider i se pare floare la ureche unui psihopat fiindcă nu presupune, în majoritatea cazurilor, decât exercitarea abilităților sale naturale de înșelăciune și de manipulare, în realitate ea necesită mult mai mult talent, pricepere și experiență. Însă starea de continuă schimbare a companiilor și haosul lucrează în favoarea lor, deoarece șterge cu buretele diferența dintre un lider „bun" și unul „slab" și le permite să înainteze în companii prin intermediul promovărilor și al transferurilor mai repede decât le poate fi măsurată, evaluată și gestionată performanța la actualul loc de muncă. Rezultatele pe termen scurt, sau ceea ce *trece* drept rezultate, pot fi înșelătoare, îndeosebi dacă sunt prezentate într-un mod isteț. Asta e cu atât mai adevărat cu cât sistemele de măsurare a performanței *înșele* sunt în schimbare sau nu există deloc, așa cum e deseori cazul în companiile în tranziție. Mai mult, modalitatea iresponsabilă de a-și asuma riscuri și deciziile pe care le iau cu brutalitate, sub impulsul narcisismului, contribuie la neliniștea colegilor lor de muncă, aceștia storcându-și creierii ca să-și dea seama ce trebuie făcut mai departe.

Psihopații pot pătrunde, pot prospera și se pot ascunde în haosul din companiile în tranziție mai ușor decât ați crede. Ar angaja companiile care au nevoie de lideri puternici niște psihopați? Nu ar face-o de bunăvoie, firește, însă psihopații se pot strecura pe lângă filtrele de protecție, deoarece prin felul în care se prezintă în timpul interviurilor și prin măștile pe care le poartă dau companiei impresia unui candidat pentru poziția de lider cu abilități antreprenoriale. Ficțiunea lor psihopată le conferă haina de „mântuitor" al companiei.

În mod asemănător, psihopatul care face deja parte din personalul corporației și care și-a creat între timp imaginea angajatului ideal atât în percepția conducerii, cât și în percepția colegilor de lucru, se poate metamorfoza ușor într-un lider energic, vizionar, cu stofă de antreprenor. Cu ajutorul acestei etichete, înșelarea sau intimidarea altora poate da impresia unui stil de management eficient, îndeosebi când colegii de lucru sunt paralizați de schimbările haotice de care sunt înconjurați, distrași de propriile frustrări și când nu sunt în stare sau nu sunt dispuși să accepte noul model de afaceri. Spre deosebire de ceilalți membrii ai companiei, psihopatul din corporații pare arhetipul salvatorului, păstrându-și calmul, sângele-rece și încrederea în sine. Bravura arborată pentru foloase proprii

și misterul care îi înconjoară distrag atenția de la faptul că eforturile psihopaților nu aduc decât rareori îmbunătățiri pe termen lung în companii.

În concluzie, psihopații sunt atrași ca un magnet de situațiile dramatice și pline de stimuli, în care regulile sunt laxe sau inexistente. Dacă, pe lângă nivelul obișnuit de nesiguranță a locului de muncă, de conflicte de personalitate și de lupte politice în companii, se mai adaugă și schimbări organizaționale semnificative, rezultatul va fi un *mediu haotic* care le oferă psihopaților atât stimulii de care au nevoie, cât și o acoperire mulțumitoare ca să dobândească acces și să își desfășoare, ulterior, jocurile psihopate.

TĂINUIREA – PRIETENA PSIHOPATULUI

Există un alt aspect al vieții organizaționale care îi facilitează psihopatului accesul, manipulările și înșelăciunile, și anume tăinuirea. Aceasta face parte din viața organizațională. Nevoia de secrete are rostul ei și joacă adesea un rol important în procedurile unei companii, precum aceea de protejare a secretelor comerciale față de competitori sau de păstrare a confidențialității asupra amănuntelor de ordin financiar în timpul negocierilor care precedă fuziunile. Unele tăinuiri sunt de natură defensivă, precum deciziile în urma cărora unii indivizi vor avea de suferit și care trebuie puse în practică înainte ca aceștia să prindă de veste, așa cum se întâmplă deseori când oamenii sunt dați afară. Unele secrete sunt însă întâmplătoare, precum cele rezultate din schimbările care se petrec cu o viteză mai mare decât aceea de reacție a mecanismelor de comunicare ale companiei. Rezultatul este că oamenii nu află nimic și nu-și pot face munca cum trebuie. În cazurile acestea se poate ca toți cei care știu mai multe să nu-și dorească să păstreze secretul, ci pur și simplu să nu aibă ocazia sau timpul să îi înștiințeze pe ceilalți.

Când au loc schimbări haotice și e recomandabil să fie *multe* informații disponibile, tăinuirea va *spori* gradul de vulnerabilitate a companiilor în fața manipulărilor psihopate. Indiferent cât sunt de adecvate sau nu secretele, impactul constă deseori într-o *creștere a nivelului de neîncredere* printre angajați, *o reducere a nivelului de credibilitate a managerilor* în ochii

celor cărora nu li s-au comunicat veștile, precum și o *sporire a numărului de greșeli* produse din cauza lipsei de informații precise, primite la timp.

Tăinuirea este amica psihopatului. Succesul manipulărilor psihopate, în special când vine vorba de grupuri mari de oameni, depinde de păstrarea unei atmosfere secretoase asupra a ceea ce se petrece cu adevărat. Companiile care au o *cultură* a tăinuirii îi ajută mult pe psihopați să se ascundă și îngreunează semnificativ eforturile conducerii de a-i prinde cu minciuna, de a le evalua corect performanțele sau de a observa abuzurile la care își supun colegii de lucru. Având în vedere că firmele în tranziție își sporesc nivelul de secrete, se supun riscului de a-i adăposti pe psihopații care le străpung rândurile.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Care sunt diferențele fundamentale dintre liderii adevărați și psihopații din corporații care pozează în ei?
- Ai lucrat vreodată pentru vreunii din ei?
- Ai lucrat vreodată la o companie care trecea prin schimbări haotice?
- Cum te-a afectat?

S 7.1

Ocazia bate la ușă

An de an, lumea se confruntă cu numeroase evenimente devastatoare, de la uragane la inundații, incendii, războaie, terorism, crize economice, erupții vulcanice, epidemii și așa mai departe. Astfel de evenimente scot deopotrivă ce e mai bun și mai rău din oameni. Există mereu tâlhari de rând, infractori, impostori, politicieni corupți și diverși prădători care sunt gata să profite de pe urma tragediilor care îi încearcă pe alții. Nu încape îndoială că unele jafuri au loc din cauza sărăciei, a mentalității de gloată și a instinctelor de supraviețuire explicabile. Cu toate acestea, faptele revoltătoare săvârșite de numeroși psihopați – de pe străzi și din sălile de ședințe – sunt generate de niște ocazii de neratat.

Gândiți-vă la acest schimb de replici din episodul 6 (2013) al sezonului 3 din *Urzeala tronurilor*:

Lordul Varys: Haosul? O groapă care se cască să ne înghită pe toți.
Petyr „Degețel“ Baelish: Haosul nu e o groapă. Haosul e o scară.

Numeroși telespectatori ai acestui serial au umplut internetul cu propriile interpretări asupra acestui schimb de replici. Consensul este că Varys este machiavelic și obține putere și influență cu răbdare, uneltind și strângând informații pe care le poate folosi în viitor. Pe de altă parte, Petyr este mai psihopat și mai orientat către prezent. El vede haosul drept un mijloc direct de a obține putere, statut și influență. Într-o lume cufundată în haos, el este capabil să identifice ocaziile și să profite de ele, să-și schimbe loialitățile în funcție de situații și să manipuleze contextele și oamenii ca să dobândească

mai mult prestigiu, putere și ca să-și urmărească propriile interese.[1] De fapt, majoritatea personajelor din *Urzeala tronurilor* seamănă într-un fel sau altul cu Varys și Petyr fiindcă toți recurg la comploturi, la violență și la brutalitate când e nevoie să-și îndeplinească scopurile egoiste. De pildă, „Cersei Lannister e o psihopată care se culcă cu fratele ei. Dar fii sincer cu tine însuți. O adori. Cu toții o adorăm… poate pentru că toți îi admirăm în secret lipsa de scrupule, până la un punct.“[2]

Ideea principală de aici e că psihopații nu sunt afectați emoțional de carnajul uman fizic și psihologic care însoțește dezastrele haotice. Sunt predispuși din fire să profite în mod brutal, dar pragmatic, de pe urma frământărilor și a groazei prin care trec alții.

Cazul lui Dave

Actul III, scena III
Haide să ieșim la prânz

Indiferent de cât de mult s-a străduit, Dorothy n-a putut nicicum să ignore țiuitul care se auzea. Și-a deschis ochii și și-a dat seama că se afla în patul ei de acasă și că îi suna telefonul.

– Alo, a răspuns ea adormită, mijindu-și ochii ca să vadă cât era ceasul. Cine e? Dave? E opt dimineața, Dave. Și e duminică, și-a amintit și s-a lăsat înapoi pe spate pe perne, cu telefonul lângă ureche. Ce se petrece? Da, m-ai trezit, a mormăit ea. Am ieșit în oraș aseară. N-am ajuns acasă decât la 2. Normal că sunt singură, i-a răspuns ea cu mintea în altă parte. Pe bune, Dave, vezi-ți de treabă. Poftim? a întrebat, fără să înțeleagă ce spunea Dave. Nu poate aștepta până mâine?

Dave a început să-i povestească.

– Ce treabă am eu cu ședința asta a comitetului executiv? l-a luat ea la întrebări, ridicându-se în capul oaselor. De ce ar trebui să-mi…

Dave a întrerupt-o. I-a explicat că Frank era într-o poziție delicată, deoarece nu avea prezentarea pregătită pentru întâlnire. Șeful acestuia, John, era dezamăgit de ideile pe care le propusese pentru anul următor și își dorea o prezentare complet nouă până în dimineața următoare. Frank l-a sunat pe Dave, cerându-i disperat ajutorul. Dave vedea în asta o ocazie perfectă pentru Dorothy de a-și face cunoscute ideile în fața celor care contau.

S-a ridicat din pat, rumegând la ceea ce-i zisese Dave.

– Deci *ce anume* vrei? l-a întrebat, îndreptându-se spre bucătărie, ca să-și toarne niște cafea. Stai să văd dacă am înțeles bine: John e nervos pe Frank pentru că noua sa idee de produs e varză, iar tu vrei să-ți dau eu chestiile mele ca să i le pasezi lui John? Așa e, Dave?

Dave a continuat.

– Nu mă interesează, Dave, l-a întrerupt Dorothy. Șeful meu nici măcar nu mi-a văzut proiectul. De ce ți l-aș da ca să-l dai mai departe lui Frank, lui John sau altcuiva?

Dave i-a explicat planul mai departe.

– Da, sunt *convinsă* că o să-mi treci numele pe el, i-a răspuns, dându-și ochii peste cap. Nu m-am născut ieri; știu cum procedezi.

Dorothy se uita la cafeaua care curgea cât timp Dave a insistat să-i explice că asta era cea mai bună ocazie de a-și prezenta ideile în fața comitetului executiv, beneficiind totodată de sprijinul lui Frank și al lui John.

– Chiar nu mă încântă gândul de a înmâna tu comitetului prezentarea mea, indiferent cât zici că e de „oportun" momentul, i-a zis, luându-și o ceașcă din dulap.

Dave i-a explicat mai departe.

– Nu tu le dai prezentarea? Atunci cine? *Frank* o să le înmâneze prezentarea spunând că e a sa? Că e *a noastră*, a mea și a ta, atunci? A-ha. De ce ar vrea Frank să-i prezinte șefului său ideile mele de proiect – pe care, atenție, nu le-a văzut în viața sa – doar pentru că l-ai ruga tu?

Dave i-a răspuns.

– Cred că e mișto ca șeful să-ți acorde atât de multă încredere, Dave. Chiar nu mă interesează, i-a răspuns, după care și-a turnat cafea și a sorbit o înghițitură. Sigur, Dave, eu sunt prietena ta, i-a zis, uluită ca Dave apelase la tactica asta, iar tu ești prietenul meu. Și *singurul* motiv pentru care ai sunat este ca s-o ajuți pe buna ta prietenă Dorothy, nu pe Frank, Dave sau compania.

Dave a întrerupt-o din nou să-i spună că asta era ocazia ei de ar fi o eroină și că Frank i-ar fi rămas dator. Nu i-ar mai fi pus la îndoială nici una dintre viitoarele ei idei și exista chiar și șansa ca ea să fie promovată dacă munca ei ar fi ajuns la comitetul executiv.

Dorothy a sorbit din nou din cafea și s-a gândit.

– De unde știu că pot avea încredere în tine, Dave? l-a întrebat, nereușind să-și stăpânească interesul. Împreună? Întocmim amândoi prezentarea – amândoi, adică eu și cu tine. Eu îmi trec numele pe ea. Tu-i vei spune lui Frank că a fost ideea mea.

Dave i-a abordat toate preocupările, liniștind-o la fiecare pas. I-a răspuns punctual spunându-i totodată ce voia ea să audă.

– Da, normal că mi-am adus laptopul acasă. De ce, la ce te gândești? Vrei să vii aici? Azi? Să lucrăm la… vezi să nu, Dave, i-a răspuns, exasperată.

Dave a continuat. Nu, nu urma să se dea la ea. Nu, nu avea să le spună tuturor că fusese la ea acasă. Da, urma să plătească el prânzul.

– Hmmm, a oftat Dorothy. Uite, Dave. Poți veni la mine și vom lucra împreună la asta. Dar, dacă mă voi răzgândi *oricând* pe parcurs, înțelegerea cade. Ai priceput?

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ce încearcă Dave să obțină aici, de fapt?
- Care e povestea adevărată din spatele rugăminții sale către Dorothy?
- Ce minciuni îi spune?
- Care sunt aspectele personalității lui Dorothy de care profită Dave?

8

Nu sunt psihopat, ci doar vorbesc și mă comport ca unul

Smith străbătea cu pași grăbiți holul către biroul său. A trecut valvârtej pe lângă angajații săi fără să le arunce o privire, a ajuns la ușă și i-a urlat secretarei să-o cheme imediat pe Jones în biroul său. Roșu la față, Smith a aruncat dosarele pe birou și s-a trântit în scaunul său mare, răsuflând adânc.

Jones a sosit câteva minute mai târziu, știind oarecum la ce să se aștepte, însă nu și de ce. Circulau povești despre cum chema Smith membri ai personalului la el în birou ca să-i mustre după ședințele cu șefii departamentelor, însă cum proiectele lui Jones nu se aflaseră pe lista de discuții, nu putea fi acesta motivul pentru care fusese convocată. Până în acel moment toate interacțiunile sale cu Smith fuseseră cordiale; nu exista nici un motiv ca lucrurile să se schimbe.

Secretara lui Smith a salutat-o și a condus-o către ușa biroului. Smith i-a făcut semn lui Jones să intre, iar ușa s-a închis în urma lor. Secretara s-a întors la biroul său și a continuat să bată la tastatură. A aruncat câte o privire scurtă către colegele sale din stânga și din dreapta sa și a oftat. Toată lumea știa ce urma să se întâmple.

„Mustrările“, așa cum le botezaseră asistenții, aveau loc cam o dată pe săptămână, de obicei în după-amiezile de vineri, după ședințele de dimineață cu șefii departamentelor. Smith nu era niciodată mulțumit după aceste ședințe, însă nimeni nu cunoștea motivul, deoarece acestea erau ținute secrete. În mod evident, cineva îi aducea reproșuri în aceste ședințe, iar el simțea nevoia să-și descarce nervii pe angajații săi; cum altcumva să-și explice aceștia ieșirile sale?

Jones era o persoană foarte simpatică. Era cea mai nouă angajată și venise în companie cu un portofoliu și cu niște recomandări remarcabile. Era mereu amabilă cu toată lumea, era binedispusă și nu avea schimbări de

temperament. Supraviețuise aproape trei luni fără să fie chemată la Smith în birou – un record neoficial, după cum căzuseră cu toții de acord.

Secretarele au tresărit la unison când a fost aruncat la gunoi primul biblioraft. Una dintre cele mai teatrale modalități ale lui Smith de a-și dovedi mai clar dezamăgirea, dezaprobarea și dezgustul față de produse era să arunce proiectele la gunoi. Pe moment, asta le lasă o impresie profundă îndeosebi celor din echipa de dezvoltare, care se mândreau cu proiectele și prezentările lor. Curând, vocile celor doi au început să răzbată prin aer – cu putere: prima vocea lui Smith, pe urmă a lui Jones, pe urmă un schimb de replici, pe urmă liniște, apoi gălăgie din nou. Nu era niciodată ușor să se distingă cuvintele care se auzeau prin pereți, însă din când în când mai răzbătea câte unul. Uneori erau înjurături, însă nu și de data asta.

Smith o studiase suficient pe Jones și ajunsese la concluzia că nu avea să obțină rezultate cu un limbaj vulgar; era isteață – trebuia s-o învingă cu ajutorul intelectului. Trebuia să o convingă că munca sa nu era satisfăcătoare, ba chiar că era destul de slabă. Avea să o amenințe că o mută la un alt proiect, că o retrogradează sau chiar că o va da afară, dar urma să-i dea de înțeles că îi oferea ocazia de a-și răscumpăra greșelile în viitor. *Avea* să o convingă de toate aceste lucruri, firește, fiindcă nimeni nu părăsea biroul lui Smith decât după ce fusese convins. Jones nu se putea preface că era convinsă – trebuia să *fie* într-adevăr convinsă – și tocmai asta își propusese Smith să obțină în cele din urmă. Mai mult, avea să-i fie *recunoscătoare* pentru ajutor și îndrumări. Smith nu avea nici o urmă de îndoială că Jones urma să se alinieze cu ceilalți colegi și predecesori ai săi.

Smith se mândrea cu capacitatea sa de a frânge oamenii ca să-i reconstruiască pe urmă la loc –, însă nu de tot, ci îndeajuns cât să-i poată controla. Simțea nevoia de a controla oamenii și nu suporta situațiile când alții aveau un gând, o idee sau o sclipire pe care el, „șeful“, ar fi trebuit să o aibă. Detesta, de asemenea, să nu aibă dreptate – și, firește, din punctul lui de vedere nu se înșela niciodată. Cel puțin asta era concluzia la care ajunseseră unii dintre angajații săi. Alții tratau lucrurile mai în glumă: presupuneau că fusese scăpat în cap de medicul care-l adusese în lume, că fusese crescut de lupi, abandonat pe un câmp de extratereștrii sau mușcat de un câine turbat în copilărie. Umorul făcea lucrurile mai suportabile,

însă nu vindeca mereu rănile psihologice. Unora le era mult mai dificil să se împace cu comportamentul lui Smith.

Nu se mărginea să-și lanseze atacurile doar în biroul său. Îi vâna și pe cei de sub el – care constituiau aproape jumătate din numărul total de angajați al companiei –, indiferent că se întâmpla să treacă pe lângă ei pe coridoare, să lucreze în întâlniri sau să stea la birourile lor. Când Smith intra într-un departament, atmosfera devenea brusc tensionată; oamenii își plecau capetele și păreau mai preocupați decât de obicei. Obținea chiar și bani prin accese subite de furie care erau urmate la fel de repede de calm și de zâmbete largi. Uneori însă vizita birourile și zâmbea, le făcea urări oamenilor, îi întreba de meciurile de fotbal ale copiilor lor și era în general amabil. Era foarte neliniștitor. Cei proaspăt angajați cădeau mereu pradă acestei abordări și ajungeau deseori la concluzia că Smith era un șef cald, sufletist și abordabil. Nimeni nu îndrăznea, însă să-i avertizeze cu privire la ce pândea dincolo de fațada de zâmbete, fiindcă nu se știa exact care dintre ei erau spioni de-ai lui Smith.

Ceea ce îi irita de fapt pe toți era că Smith avea uneori dreptate. Ideile sale chiar erau ocazional mai bune decât cele ale subordonaților săi, iar uneori chiar știa mai multe decât ei. Chiar și așa, cu toții erau de acord că existau alte moduri de comunicare mai puțin toxice, care nu presupuneau distrugerea orgoliilor celor din personal sau a moralului celor care încercau să facă treabă bună pentru companie.

Jones părea să aibă un orgoliu solid, care nu era nici prea mare, ca al unora, nici prea mic, ca al altora, ci era destul de sănătos, după cum spuneau majoritatea oamenilor, și chiar își dădea silința să facă o treabă bună. Secretarele se întrebau cum urma Jones să gestioneze situația.

S-au mai auzit câteva zgomote de obiecte trântite, de țipete și urlete, iar prin pereți au răzbătut câțiva pumni în masă. Pe urmă s-a așternut liniștea. Când au auzit că se deschide ușa, secretarele și-au coborât capetele și s-au concentrat pe ceea ce se afla pe birourile sau pe ecranele calculatoarelor din fața lor. Jones a ieșit, încercând să stea cât mai dreaptă, dar era clar șocată de ceea ce se întâmplase. A străbătut holul rapid, strângând la piept dosarele.

Secretarele s-au ridicat toate deodată, ca la comandă. Și-a luat fiecare poșeta și s-au dus spre coridorul din care se intra în baia pentru femei. Secretara lui Smith i-a făcut semn angajatei cu jumătate de normă, care

stătea cu ochii căscați, să fie atentă la telefoane și să preia vizitatorii. „Nu-ți face griji“, i-a zis tinerei când și-a dat seama că aceasta nu prea voia să rămână singură în birou.

S-au oprit în pragul ușii de la baie. Jones avea un rang mult mai mare decât al lor, iar relația dintre ele era strict profesională. După ce au schimbat câteva priviri pline de subînțeles, cele două secretare mai tinere s-au întors la birourile lor. În ziua respectivă secretara lui Smith avea să stea de pază și nu avea să lase pe nimeni să-i perturbe intimitatea lui Jones.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ai fost vreodată martori la intimidări la locul de muncă?
- Ai fost vreodată ținta unor intimidări la locul de muncă?
- Ce trăsături psihopate se pot remarca aici?

Cât de mare este problema?

În urma programelor de instruire și a conferințelor suntem deseori abordați de membri din public. Având în vedere ceea ce tocmai află despre trăsăturile și caracteristicile psihopatiei, ajung la concluzia că șefii, colegii sau subordonații lor sunt psihopați. Chiar dacă nici nu se cuvine și nici măcar nu e posibil să ne dăm cu părerea, înțelegem comportamentele insolente pe care aceștia le atribuie colegilor lor de lucru – și cât de similare sunt în manifestare cu comportamentul psihopat. De-a lungul anilor, alți indivizi ne-au contactat să-și exprime îngrijorări asemănătoare după ce au citit despre psihopați în *Without Conscience* sau în alte cărți despre psihopatie scrise într-un limbaj accesibil, în ziare și în reviste de afaceri. Unele dintre poveștile personale pe care le-am auzit cuprind, cel mai probabil, descrierile unor psihopați adevărați, însă bineînțeles că în multe altele nu e vorba de astfel de indivizi. Este, însă limpede că un număr mare de oameni cred că lucrează pentru șefi sau colegi de muncă infernali.

Estimăm că aproximativ 1% din populație are un nivel suficient de ridicat de trăsături psihopate încât să fie încadrat la categoria de psihopatie. Probabil că aproximativ alți 10% se încadrează în zona gri, având suficiente trăsături psihopate încât să reprezinte un pericol pentru alții. Majoritatea oamenilor au puține trăsături psihopate sau chiar deloc. Cum rămâne cu lumea afacerilor? (Vezi Figura 9.1.) Nu există un răspuns

simplu la această întrebare, deoarece conduitele din companii pot varia de la etice și altruiste la insensibile și lacome, poate chiar „psihopate“. Putem presupune că acelea de la un capăt al spectrului ar avea mai puțini angajați psihopați decât cele de la celălalt capăt, deși există fără îndoială și excepții. De pildă, organizațiile religioase sau caritabile – care, prin definiție, merg pe încredere și nu au membri cu școala străzii – pot reprezenta un refugiu comod pentru un psihopat carismatic și cu vorbe mieroase, după cum s-a dovedit într-un caz prezentat anterior.

Există, din păcate, mai multe motive pentru care se manifestă o penurie de dovezi științifice referitoare la numărul de psihopați din mediul de afaceri. În primul rând, puține companii sunt dispuse să ofere accesul la personalul și evidențele lor de care e nevoie ca să se facă evaluări adecvate cu ajutorul unui instrument standardizat precum PCL:SV. Pe urmă, psihopații au talentul de a-și ascunde adevărata fire, așa că ne putem aștepta ca mulți să treacă neobservați și să fie prin urmare necontorizați, ceea ce duce la o subraportare a psihopatiei în afaceri. E posibil ca doar țapii ispășitori (care au fost anterior pioni) să vadă dincolo de măștile unor psihopați care se bucură de mult succes. În al treilea rând, există unii indivizi care nu sunt cu adevărat psihopați, dar care manifestă trăsături și comportamente asemănătoare psihopatiei, ceea ce poate duce la supra-raportare, chiar dacă indivizii percepuți drept psihopați nu sunt, de fapt, așa. Cu toate acestea, bazându-ne pe numeroasele relatări anecdotice și pe propriile observații, e probabil ca numărul de indivizi psihopați să depășească cu mult procentul de 1% al managerilor și directorilor de companii.

Mulți oameni manifestă caracteristici care par a fi psihopate; cititorii nu trebuie decât să se analizeze pe ei înșiși în raport cu definițiile și descrierile psihopaților ca să înțeleagă cum e posibil așa ceva. Cu toate acestea, trebuie să fim atenți să nu confundăm prezența unor trăsături care aduc cu psihopatia cu tulburarea însăși. De câte ori ai fost abuziv la locul de muncă, însă te-ai comportat taman pe dos cu rudele sau cu partenerul de viață? Pe de altă parte, e posibil să fii fermecător și manipulator cu asociații din afaceri, însă direct cu prietenii. Poate că nu te simți vinovat sau nu ești ros de remușcări dacă „fentezi“ impozitele, dar te simți groaznic dacă îi faci copilului tău orice fel de rău. Poate ai fost nevoit să aperi o decizie dificilă care a fost luată în companie și care ți-a afectat colegii, dar te-ai simțit

prost în sinea ta. Se întâmplă des să ne judecăm pe noi înșine sau să-i judecăm pe ceilalți pornind de la una sau mai multe trăsături ori comportamente care par să semene cu cele ale psihopaților (dar care sunt de obicei semnificativ mai puțin severe), însă nu e înțelept să facem asta. Doar psihopații adevărați, care constituie un număr relativ redus de indivizi, manifestă *consecvent majoritatea* trăsăturilor și a caracteristicilor scontate în *toate* aspectele vieților lor personale, profesionale și sociale.

UN ȘEF INFERNAL?

Șeful tău e rece, exigent și lipsit de scrupule. Înainte să tragi concluzia că e psihopat ar trebui să cântărești cu atenție posibilitatea ca judecata ta să fie eronată și comportamentul său să fie mai degrabă o reflexie a unui *stil de leadership* personal decât a unei personalități psihopate. Având în vedere că stilul de management vine din pregătire și experiență, fiecare manager are propriul stil de a conduce. Prin urmare nu e surprinzător că de multe ori nu există o potrivire perfectă între așteptările pe care le are un angajat față de felul în care *ar trebui* să se comporte șeful său și stilul de conducere pe care îl *manifestă* de fapt, ceea ce duce la dezamăgiri, conflicte și lipsă de înțelegere.

Modul în care angajații percep stilul de management sau de conducere și influența pe care o are asupra performanței și a randamentului constituie de mult obiectul de studiu al psihologilor organizaționali. Una dintre primele investigații despre stilul de conducere s-a desfășurat între 1946 și 1956, însă concluziile sunt relevante chiar și azi.[1] Angajații au descris comportamentul șefilor lor la locul de muncă, iar liderii și-au descris la rândul lor propriile comportamente și atitudini. O analiză matematică la scară largă a sutelor de descrieri a încercat să clasifice răspunsurile în cel mai mic număr de itemi relevanți. Rezultatele acestor studii efectuate de statul Ohio au dovedit că există două grupe principale de comportamente sau de „factori“ care sunt incluse în evaluarea noastră a stilului șefilor. Am denumit acești factori Considerație și Structură de inițiere.

Considerația se referă la acele comportamente și atitudini care au legătură cu interacțiunile interpersonale dintre angajat și șef. Șefii deosebit de grijulii tratează oamenii cu respect, iau în calcul orgoliile și respectul de sine al celorlalți când iau decizii și construiesc relații

profesionale bazate pe încredere reciprocă. Șefii care nu sunt prea grijulii sunt percepuți de angajații lor drept lipsiți de suflet și nepăsători față de sentimentele angajaților; par distanți și reci. E ușor de observat că relatările despre șefii care își umilesc angajații în fața altora, care îi ignoră în ciuda bunului-simț și care nu reușesc să construiască relații bazate pe încredere și respect reciproce reflectă șefi nepăsători, nu psihopați adevărați.

Al doilea factor de conducere, **Structura de inițiere**, presupune ca liderii să stabilească țelurile profesionale și sarcinile care trebuie îndeplinite, rolurile membrilor echipei și standardele de performanță sau modalitățile principale după care se măsoară succesul – să „conducă", cu alte cuvinte. Șefii care au un astfel de factor ridicat joacă un rol activ în stabilirea lucrurilor care trebuie făcute și a modalităților prin care trebuie realizate. Rolurile tradiționale ale șefilor, precum planificarea, organizarea, comunicarea, stabilirea așteptărilor și creionarea „perspectivei de ansamblu" se încadrează în jumătatea de sus a acestui factor. Se poate ca șefii care domină sau care dau comenzi la fiecare pas să exagereze doar cu această structură de inițiere și să nu fie cu adevărat psihopați. La polul opus, șefii care nu prea se implică sau cărora nu le pasă de munca subalternilor pot avea un nivel scăzut al acestui factor – pot fi lideri „lasă-mă să te las" – sau poate nu sunt deloc lideri.

Majoritatea oamenilor își doresc un șef grijuliu, demn de încredere, care stabilește legături. Dacă ne dorim ca șefii noștri să fie mai sus sau mai jos pe scara Structurii de inițiere depinde de preferința noastră: poate vrem ca cineva să ne spună ce treabă avem de făcut și cum să o facem (cea mai potrivită abordare pentru angajații nepregătiți sau în cazul locurilor noi de muncă) sau poate vrem să ne facem treaba fără ca șefii să se amestece prea mult (abordarea preferată de angajații cu experiență). Ambele sunt stiluri la fel de valide și pot da roade câtă vreme există o potrivire între nevoile angajaților și stilul de management al șefilor.

Chiar dacă acest model în doi factori al comportamentului liderilor este bine fundamentat și e logic din punct de vedere intuitiv, studiile ulterioare au demonstrat că, de unele singure, aceste două variabile nu sunt suficiente pentru a prezice cine va fi un lider *bun*. Relația dintre șefi și angajați e mult mai complexă de-atât și presupune alte lucruri, printre care și situațiile de la locurile de muncă. Cu toate acestea, avem cu toții

tendința de a ne raporta la acești factori (uneori sub alte denumiri) când suntem rugați să ne evaluăm șefii în funcție de cât de „buni“ sau de „răi“ sunt.

COLEGI DE MUNCĂ INFERNALI?

Nu auzim povești doar despre șefi „răi“. Am auzit, de asemenea, destule despre colegi cu atitudini negative, tendințe antisociale, manipulatori, iresponsabili, care au performanțe slabe sau care au tendința de a-i distrage pe ceilalți care încearcă să lucreze. În mod evident, e dificil să lucrezi cu astfel de indivizi, dar comportamentul lor ar putea fi explicat plauzibil altfel decât prin etichetarea lui drept psihopatie. Pentru a înțelege asta, trebuie să luăm în calcul unul dintre factorii pe care oamenii îi folosesc de obicei când își evaluează colegii: psihologii industriali care îl studiază îl numesc *conștiinciozitate*.

Indivizii deosebit de conștiincioși tind să încerce să facă o treabă bună; le place să fie preciși, să se încadreze în timp și să fie meticuloși. Se mândresc cu finalizarea sarcinilor pe care le încep, sunt foarte responsabili și minuțioși și le place ca toți ceilalți să știe că sunt competenți. Colegii de lucru cu un nivel scăzut de conștiinciozitate pot neglija termenele-limită, îndeplinirea țelurilor sau ducerea la bun sfârșit a sarcinilor. Pot fi percepuți drept iresponsabili, distrați, deranjanți ca având performanțe slabe. Uneori se bazează pe alții care să-i ajute să-și facă treaba – sau alții s-ar putea să simtă nevoia de a-i „acoperi“, ca să nu afecteze performanța generală a echipei sau a departamentului. Evident că majoritatea dintre noi ne dorim să lucrăm cu indivizi conștiincioși la slujbă. Ni se pare mai corect ca fiecare să-și asume răspunderea la locul de muncă, îndeosebi dacă respectivii au salarii asemănătoare cu ale noastre.

Numeroase studii au demonstrat că conștiinciozitatea este un aspect primar al personalității, și nu doar un stil sau o preferință personală. Trăsătura aceasta variază la oameni la fel ca oricare alta – fiecare dintre noi avem un nivel anume de conștiinciozitate. Și totuși, chiar dacă pe unii dintre colegii de lucru îi neliniștește ca unii să fie la o extremă sau la cealaltă pe scara conștiinciozității, asta nu este neapărat un lucru rău. Randamentul de la slujbă depinde și el de potrivirea dintre gradul de conștiinciozitate și atribuții. Spre exemplu, printre slujbele care necesită

un nivel moderat de conștiinciozitate se numără, de obicei, cele ale artiștilor, ale celor care studiază cercetarea creativă și ale liderilor vizionari, deoarece ei au nevoie să gândească în afara tiparelor sau să-și asume riscuri când creează noi opere de artă, când caută să descopere ceva nou sau când au rolul de conducător în vremuri tulburi. Alte slujbe, precum cele de ingineri proiectanți și de operatori la centrale nucleare, tind să necesite niveluri ridicate de conștiinciozitate, pentru că angajații de acolo se ocupă de numeroase detalii importante de care depinde succesul lor.

În timp ce e posibil ca „potrivirea" dintre nivelurile de conștiinciozitate și cerințele de la locul de muncă să nu fie perfectă în viața de zi cu zi, nu avem nici un motiv să concluzionăm că colegii care au niveluri mici (sau mari) de conștiinciozitate (și nu manifestă altceva) sunt psihopați.

Psihopat sau om dificil? Provocarea evaluării

Diferențele individuale de considerație, structurare și conștiinciozitate sunt aspecte firești ale comportamentului uman în orice organizație. Cu toate acestea, unele seturi de trăsături psihopate *se manifestă* pe scalele de considerație, structurare și conștiinciozitate. Cu alte cuvinte, e limpede că mulți psihopați ar obține scoruri *foarte scăzute* la considerație (fiind, printre altele, necioplți, aroganți și egoiști), *extreme* la slujbele de structurare (fiind fie nepăsători, fie sufocanți) și *foarte scăzute* la conștiinciozitate (fiind iresponsabili, impulsivi, aroganți, egoiști și nefiind dispuși să accepte responsabilitatea). După cum am enunțat anterior, acești factori izolați nu indică psihopatia, însă reprezintă cu siguranță niște avertismente. La ce altceva ar mai trebui să fim atenți?

În general, toți psihopații sunt egoiști, cred că totul li se cuvine și sunt îndeajuns de asertivi încât să o ceară, ceea ce îi face să pară egoiști în relații. Cu toții sunt grandomani și *insistă* ca toți ceilalți să le acorde respectul care li se cuvine. Nu au țeluri la fel de clar stabilite ca ceilalți dintre noi când vine vorba de hărnicie și de muncă pe brânci. Cu toate acestea, le spun frecvent celorlalți cât sunt de ambițioși și inventează povești înduioșătoare (false) despre cum au depășit greutăți imense, trăind în sărăcie în copilărie, fiind în dezavantaj în raport cu ceilalți sau provenind dintr-o familie abuzivă. Pe de altă parte, toți sunt iresponsabili când vine vorba de a avea comportamente adecvate (nu-și fac, spre exemplu, treaba care le-a fost dată sau fac promisiuni de care nu se țin),

atât la slujbă, cât și în viața personală. Sunt rare cazurile în care se simt vinovați sau au remușcări pentru abaterile lor, chiar și când acestea sunt scandaloase și vătămătoare.

Cu toate acestea, unii psihopați diferă de ceilalți. Unii par mai impulsivi sau mai imprevizibili decât alții. Psihopații mai impulsivi au nevoie de satisfacții imediate și folosesc strategii prădătoare pe termen scurt ca să obțină ceea ce-și doresc. Cei mai puțin impulsivi lasă impresia că sunt mai puțin însetați în goana lor către satisfacții și se bazează, în schimb, pe ocaziile care li se ivesc. Se poate ca diferența să fie determinată de diverși factori psihologici, însă nu este deocamdată clar care este mecanismul exact din spatele acesteia. Unii psihopați (probabil cei mai puțin inteligenți) caută să-și satisfacă cele mai elementare nevoi instinctive, precum foamea sau sexul, în timp ce alții caută satisfacții la nivel mai înalt, precum cele aduse de putere, control sau faimă. Unii știu să-și manipuleze victimele mai subtil sau mai inteligent, folosindu-și carisma și talentele lingvistice ca să le determine să li se supună și să se conformeze. Alții sunt mai direcți, încearcă cu stângăcie să-și păcălească victimele și recurg la pretenții abuzive când nu obțin rezultate cu „farmecele“ lor. Aceștia din urmă își manifestă agresivitatea prin modalități violente, răzbunătoare și necruțătoare, pe când ceilalți sunt mai puțin impulsivi – poate fiindcă sunt mai stăpâni pe propriile porniri lăuntrice – și se bazează pe sugestii, intimidări și pe atitudini „pasiv-agresive“ ca să obțină ceea ce-și doresc.

Bătăuși, trișori și păpușari

Când am analizat anecdotele și poveștile cititorilor, ale participanților la programe precum și ale altora cu care am lucrat și am adăugat pe urmă și cercetările noastre, am descoperit trei stiluri distincte de psihopați din corporații care par să se potrivească cu modelul subtipului.

Unii psihopați, anume *trișorii din corporații*, s-au specializat în utilizarea altora pentru a obține faimă, averi, putere și control. Sunt vicleni, egoiști, superficiali, manipulatori și predispuși la minciuni. Nu le pasă de consecințele propriului comportament și nu se gândesc decât rar la ceea ce le rezervă viitorul. Nu-și asumă niciodată responsabilitatea, în ciuda promisiunilor de a-și îndeplini țelurile, obiectivele și de a întoarce favorurile personale. Când li se cere socoteală, dau vina pe alții pentru problemele respective și nu-și asumă responsabilitatea pentru propriile

fapte. Sunt necioplițiși insensibili cu indivizii care nu au nimic de oferit, arborând o atitudine de superioritate. Nu se gândesc niciodată la răul pe care-l fac oamenilor sau instituțiilor, iar deseori se poate observa că sunt complet lipsiți de emoții umane, în special de empatie, în interacțiuni. Le este străin conceptul de a-și cere scuze pentru ceva ce au făcut fiindcă nu simt remușcări sau vină.

Și totuși, în ciuda acestor aspecte, trișorii pot avea succese surprinzător de mari în relațiile cu ceilalți, bazându-se în principal pe abilitatea lor excelentă de a-i fermeca și de a-i îmbrobodi pe ceilalți. Se pricep să citească situații și oameni și să-și modifice abordarea în funcție de ele, ca să-i influențeze cât mai bine pe cei din jurul lor. Își pot activa sau dezactiva farmecul după cum consideră. Având în vedere că posedă abilitatea de a-și camufla partea întunecată, pot construi ușor și repede relații de încredere cu ceilalți de pe urma cărora pot profita ulterior sau pe care le pot trăda într-un fel sau altul. Manipulatorii par să fie fascinați de ideea de a păcăli oamenii, de a-i manipula și de a-i determina să facă lucruri pentru ei. Abilitatea asta de a câștiga jocuri psihologice cu semenii lor pare să le dea un sentiment de satisfacție personală.

Deși pot da impresia că sunt ambițioși – o trăsătură pe care o vor exploata –, ei nu au, de fapt, numeroase obiective pe termen lung, ci se bazează mai degrabă pe abilitatea lor înnăscută de a profita de ocaziile care-i interesează la un moment dat și de a compune pe seama lor poveștile pe care le spun altora. Dacă se întâmplă să descopere ceva mai palpitant, se vor orienta rapid către ocazia nouă, ceea ce va crea în ochii observatorilor imaginea unor oameni impulsivi și iresponsabili. Chiar dacă se întâmplă să-și descarce nervii asupra colegilor de lucru, pierzându-și cumpătul și ulterior calmându-se la fel de repede (de parcă nimic nu s-ar fi întâmplat), ei își pot totodată controla furia, dacă asta e în interesul lor, rămânând să se răzbune mai târziu.

O altă categorie de psihopați este mult mai agresivă: *bătăușii din corporații*. Nu sunt la fel de sofisticați, de carismatici sau de mieroși precum trișorii, deoarece se bazează pe constrângere, abuz, umilințe, hărțuire, agresiune și intimidări pentru a obține ceea ce-și doresc. Sunt necioplițicu aproape toată lumea, căutând dinadins motive de a intra în conflicte, de a da vina pe alții pentru lucrurile care nu merg bine, de a-i

ataca pe nedrept pe ceilalți (în public și în privat) și de a fi în general antagonici.

Ignoră cu regularitate drepturile și sentimentele altora și încalcă frecvent normele tradiționale ale comportamentului social adecvat. Devin răzbunători dacă nu obțin ce vor, au resentimente perioade îndelungate și profită de orice ocazie ca „să-și ia revanșa". Aleg deseori ținte relativ neputincioase, pe care le atacă neîncetat.

Bătăușii reacționează agresiv când sunt provocați sau când au impresia că au fost insultați ori nedreptățiți. Nu este clar dacă faptele lor de intimidare le provoacă plăcere sau dacă doar reprezintă cea mai eficientă metodă pe care o cunosc de a obține ceea ce-și doresc de la alții. Asemenea trișorilor, nici bătăușii psihopatici nu au remușcări și nu simt vină sau empatie. Le lipsește percepția propriilor comportamente și fie nu par dispuși, fie sunt incapabili să și le controleze, chiar și în situațiile când i-ar avantaja. Din cauză că nu sunt capabili să înțeleagă răul pe care și-l provoacă lor înșiși (dincolo de cel pe care-l produc victimelor), bătăușii psihopatici sunt cu atât mai periculoși.

Firește, nu toți bătăușii sunt psihopați, deși asta s-ar putea să nu conteze foarte mult pentru victime. Bătăușii pot prezenta nenumărate variații psihologice și fizice. În unele cazuri, bătăușii „obișnuiți" suferă de probleme psihologice profunde, printre care sentimente de inferioritate sau de inadecvare și dificultatea de a lega relații cu alții. Unii se poate să fi învățat pur și simplu de la o vârstă fragedă că mărimea, puterea sau talentul oratoric reprezintă singura unealtă eficientă pe care o au la dispoziție pentru comportamentul social. Se poate ca unii dintre acești indivizi să fie bătăuși doar în anumite contexte, având un comportament reprobabil la slujbă, dar relativ normal în alte contexte. Cu toate acestea, Bătăușul psihopatic nu este nimic altceva decât un individ răzbunător, dur și posesiv care nu este empatic și pe care nu-l preocupă drepturile și sentimentele victimei, indiferent de context.

Pe lângă aceste două categorii – trișorul și bătăușul – am observat câteva cazuri care sunt chiar mai rele. *Păpușarii din corporații*, așa cum i-am denumit, par să îmbine cu sofisticare trăsăturile trișorilor și bătăușilor. Se pricep să manipuleze oamenii – să tragă sforile – de la distanță, *ca să-i determine pe cei pe care-i controlează direct* să-i abuzeze sau să-i intimideze pe cei de pe treptele mai joase ale scării ierarhice dintr-o organizație. În

esență folosesc ambele strategii – înșelătoria și intimidarea – asemenea unor figuri istorice precum Stalin și Hitler, indivizi care s-au înconjurat de discipoli supuși cu ajutorul cărora au controlat o bună parte din populațiile țărilor lor. Cel mai mic semn de nesupunere (deseori accentuat de o personalitate paranoidă) i-a determinat să-și atace și susținătorii direcți. Din perspectiva păpușarului atât victima intermediară („marioneta"), cât și victima finală sunt dispensabile, având în vedere că nu vede în nici una din ele un om adevărat. Suntem de părere că păpușarii din corporații reprezintă exemple ale psihopatului clasic mult mai periculos. A se vedea S 8.1: *Păpușarul*.

Studiile noastre au demonstrat că psihopații escroci s-ar descurca bine în afaceri, în politică și în alte domenii, mulțumită abilității de a convinge oamenii că sunt sinceri și etici și că au talent, experiență și fler de conducători. Psihopații bătăuși din pozițiile de conducere își țin rivalii și subalternii la distanță, ceea ce le permite să-și folosească puterea ca să obțină ce vor. Pe lângă asta, chiar dacă aceia din fruntea companiilor, care nu sunt implicați în activitățile de zi cu zi, ar afla zvonuri despre astfel de comportamente intimidante, ar spune că se exagerează și nu le-ar da crezare, punându-le pe seama invidiei și a rivalității, sau chiar ar accepta comportamentele, interpretându-le drept niște indicatori ai stilului puternic de conducere al oamenilor în cauză. Având în vedere că psihopații bătăuși și-au consolidat reputația de contributori principali la succesul companiilor, fie sunt imuni la critici, fie primesc ocazional niște „atenționări". Păpușarii sunt imuni la disciplina organizațională, deoarece ei înșiși controlează un număr mare de angajați, sisteme, procese și proceduri concepute să protejeze compania și membrii săi.

În studiul original în care am lucrat cu 203 directori cu potențial ridicat (vezi Capitolul 9 pentru o relatare completă a acestuia), am descoperit că aproximativ 3,9% dintre ei îndeplineau criteriile de psihopatie conform PCL-R. Chiar dacă procentul nu pare mare, este semnificativ mai ridicat decât cel regăsit în rândul populației generale (1%) și probabil mai mare decât ar prefera companiile să aibă pe statele de plată, cu atât mai mult cu cât acești indivizi erau pe cale de a deveni lideri în companiile respective. Am descoperit că toți acești indivizi aveau trăsăturile psihopatului viclean și manipulator: erau superficiali, grandomani, înșelători, impulsivi, iresponsabili, nu își asumau responsabilitatea pentru propriile fapte, nu

aveau obiective, remușcări și empatie. Dintre ei, doi au manifestat și comportamente intimidante. Din cazurile altora din domeniu pe care le-am analizat, precum și din cele prezentate de cititori, incidența aceasta pare corectă.

Variațiuni pe aceeași temă

E interesant că observațiile anterioare seamănă întrucâtva cu rezultatele studiilor recente asupra „diversității" infractorilor psihopați și de alte tipuri.

Atragem atenția că acesta nu este doar un exercițiu de statistică, ci mai degrabă o modalitate de a identifica indivizii care au lucruri în comun, în acest caz tipare de trăsături psihopate. Majoritatea studiilor adoptă o abordare *orientată spre variabile* care se concentrează asupra corelațiilor și a asocierilor dintre variabile. Abordarea *orientată spre persoane* descrisă aici ne permite să identificăm oamenii cu tipare comportamentale și de personalitate diverse și ne ajută să prezicem cum se vor comporta indivizii cu un anumit tipar. În capitolul următor vom corela studiul acesta de cel al lui Babiak, Neumann și Hare[2] asupra psihopatiei din corporații.

Modelul cu patru factori al psihopatiei ne permite să analizăm profilul unui individ drept un scor pentru fiecare factor. Programele statistice (analiza profilurilor latente) sortează aceste profiluri în grupuri sau subtipuri în funcție de cât sunt de asemănătoare între ele. Mokros și colegii săi[3] au analizat profilurile unor delincvenți cu scoruri PCL-R foarte mari (mai mari sau egale cu 30). După cum e ilustrat în Figura 8.1, din această analiză s-au conturat două profiluri sau stiluri comportamentale.

- Profilul *Clasic* sau *Agresiv* era constituit din indivizi care au obținut scoruri mari pe fiecare ramură a psihopatiei: interpersonală, afectivă, stil de viață și antisocială. Au manifestat *toate* caracteristicile care definesc psihopatia.
- Profilul *Manipulator* era constituit din cei care au obținut scoruri mari la toți factorii, în afară de cel antisocial. Manipulează, amăgesc și farmecă, dar sunt mai puțin antisociali decât cei cu profilul anterior. Preferă vorbele, nu faptele.

Am considerat că aceste grupuri sunt *variațiuni pe tema centrală a psihopatiei*. Le prezentăm aici fiindcă unii directori psihopați pot avea aceleași două profiluri, așa cum e prezentat în Capitolul 9.

Variațiuni ale delincvenților

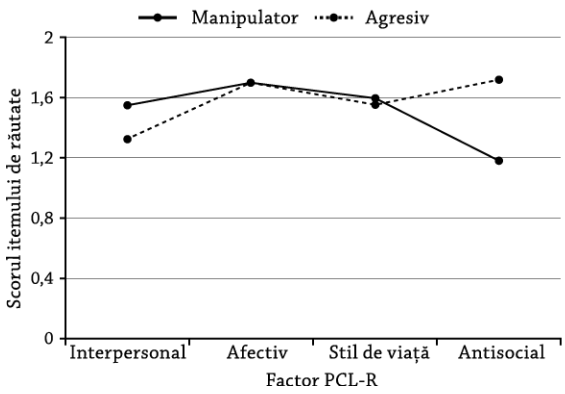

Figura 8.1. Profilurile factorilor delincvenților cu un scor PCL-R mai mare sau egal cu 30.

Lider bun sau psihopat corporatist – cum îți poți da seama?

Primele studii au sugerat că comportamentele celor mai mulți dintre psihopați erau prea disfuncționale ca ei să poată să supraviețuiască în companii pe termen lung și că le-ar fi fost mai ușor să lucreze pe cont propriu sau în alte cariere. Cu toate acestea, bazându-ne pe propriile studii și pe cele întreprinse de alții, știm acum că unele companii *caută intenționat* și recrutează indivizi care au o doză cel puțin moderată de psihopatie. Mulți directori ne-au spus: „Pare că o mulțime dintre trăsăturile pe care ni le-ați descris sunt prețuite de compania noastră. De ce n-ar trebui companiile să angajeze psihopați care să ocupe unele poziții?“ Răspunsul științific și adecvat este că e nevoie de mai multe studii ca să se determine care e impactul pe care-l au doze diverse de caracteristici psihopate asupra performanței la diferite tipuri de slujbe (vezi Capitolul 10 pentru o discuție mai amănunțită despre studiile pe corporații făcute cu ajutorul instrumentului de evaluare B-Scan). Se presupune că numărul „optim“ și severitatea acestor caracteristici sunt mai ridicate în cazul anumitor slujbe (precum în cazul celor care vând acțiuni, al politicienilor, al celor din forțele de ordine, al vânzătorilor de mașini uzate, al mercenarilor și al avocaților) decât în cazul altora (precum al asistenților sociali, al profesorilor, al asistentelor și al preoților). Până când acele studii vor fi disponibile, putem afirma cu siguranță că e limpede că aceia care cred că „psihopatia e benefică“ nu au fost expuși prea mult la ea cu adevărat… și cu siguranță nu au muncit vreodată pentru un psihopat.

Un singur psihopat nesupravegheat dintr-o companie poate aduce daune semnificative moralului personalului, productivității și muncii în echipă.

Problema e că *nu poți alege* trăsăturile psihopate pe care ți le dorești, ignorându-le pe celelalte; psihopatia e un sindrom, adică un cumul de trăsături și de comportamente înrudite care formează personalitatea individului. Din nefericire, în afaceri trăsăturile „bune" eclipsează adesea existența celor „rele", în cazul psihopatiei. Cu toate acestea, există cazuri în care unii indivizi înscenează sau simulează trăsături și comportamente negative ca să se „integreze". Vezi S 8.2: *Imitarea stilului de viață psihopat*.

Psihopatul corporatist get-beget poate simula cu ușurință trăsăturile de lider și de manager pe care le caută directorii când vor să angajeze, să promoveze sau să planifice succesiuni. Înfățișarea fermecătoare și discursul bombastic pot fi interpretate eronat drept *leadership carismatic* și *încredere în sine*. Mai mult, având în vedere rolul crucial pe care-l are carisma în leadershipul eficient, angajatorii care o remarcă la unii candidați pot cădea pradă efectului de halou și pot avea tendința de a generaliza asupra întregii personalități, pornind de la această trăsătură. Efectul de halou contribuie la „umplerea golurilor" create de absența altor informații despre persoana respectivă și poate eclipsa alte judecăți mai critice. După cum s-a menționat anterior, chiar și cercetătorii experimentați – care *știu* că au de-a face cu un psihopat – iau deseori lucrurile de bune.

Abilitatea de a *influența* evenimente și decizii și de a-ți *convinge* colegii și subalternii să-ți sprijine punctul de vedere constituie avantaje cruciale ale managerilor executivi. Nu toată lumea are aceste abilități în măsura în care sunt necesare pentru slujbele de manageri generali. Companiile caută constant oameni cu astfel de abilități și investesc mulți bani în pregătirea, îndrumarea și formarea personalului pentru a și le îmbunătăți. E rar să găsești pe cineva care pare că are o înclinație naturală către influență și persuasiune. De aceea, când o descoperă, angajatorilor le e greu să o ignore. Știm că psihopații sunt maeștri ai înșelătoriei și manipulării – îndeosebi grație farmecului lor înșelător –, ceea ce creează impresia că posedă abilități dezvoltate de persuasiune și leadership.

Gândirea vizionară, abilitatea de a conceptualiza viitorul companiei, e o abilitate complexă care necesită o perspectivă de ansamblu, capacitatea de a integra mai multe puncte de vedere și talentul de a anticipa – e, cu alte cuvinte, vorba de *gândire strategică*. Psihopații nu se pricep la stabilirea și îndeplinirea obiectivelor strategice pe termen lung; sunt mult mai oportuniști. Pe de altă parte, se pricep să transforme situații și evenimente

despre care cunosc foarte puține lucruri în perspective de viitor surprinzător de credibile inventând povești convingătoare. Ținând cont că viziunile sunt dificil de înțeles pentru oamenii de rând, nu e de mirare că discursurile vagi, dar convingătoare, ilogice, însă credibile, dezlânate, dar seducătoare, fascinante, însă pline de minciuni ale psihopaților pot semăna cu niște intuiții strălucite despre direcția în care trebuie să se îndrepte compania. Asta e cu atât mai adevărat în vremurile haotice, când sunt puțini care pot face astfel de predicții îndrăznețe și mulți caută lideri – salvatori sau cavaleri pe cai albi – ca să umple vidul.

Istoria ne oferă niște exemple bune de lideri care sunt capabili să aplice amestecul sofisticat de abilități executive de rang înalt de care e nevoie pentru gestionarea situațiilor dificile. În bătălia ultimă și hotărâtoare pentru Galia, armata lui Iulius Caesar era copleșită de forțele inamicului. Soldații săi erau mult mai puțini și fuseseră înconjurați; părea că atât Caesar, cât și campania sa îndelungată de cucerire a Galiei aveau să-și găsească curând sfârșitul. Și totuși, înțelegând că altfel avea să piardă tot, și-a îmbrăcat armura și capa purpurie – ca inamicii să-l zărească ușor – și și-a condus rezerva militară în inima bătăliei. Chiar dacă erau în continuare depășiți numeric, soldații s-au mobilizat, iar armata inamică a șovăit când a văzut că *înșuși Caesar* se afla în fruntea atacului. Istoria relatează victoria, valoarea și perspicacitatea militară ale lui Caesar. Știm că era carismatic, bun orator, influent și convingător și un lider vizionar, ale cărui tehnici militare sunt și azi predate în academiile de profil. Dar a fost Caesar un lider formidabil sau a avut succes mulțumită impulsivității psihopate și a trăsăturilor care-l determinau să-și asume riscuri extreme?

Trebuie menționat că psihopații – la fel ca marii lideri – își *asumă* riscuri, punându-se atât pe ei, cât și pe ceilalți în pericol (în cazul lui Caesar vorbim despre viața sa și a soldaților săi; în cazul mediilor profesionale discutăm de companii întregi). Asumarea de riscuri, care deseori e dificil de cuantificat sau de distins de nesăbuință – e o trăsătură care se suprapune mult peste așteptările pe care le avem de la conducători în vremurile de criză. Cât de multe riscuri se cuvine să-și asume cineva? De cât de multe riscuri e nevoie pentru a reuși sau, în termeni mai lumești, pentru ca obiectivele companiilor să fie atinse? *Impulsivitatea*, o altă trăsătură psihopată, accentuează comportamentele riscante și duce la luarea deciziilor fără suficientă planificare sau chibzuință. *Căutarea adrenalinei*

presupune adesea asumarea unor riscuri mari doar pentru a vedea care sunt rezultatele. Elemente ale impulsivității extreme și ale goanei după adrenalină pot fi de asemenea confundate cu *nivelul ridicat al energiei*, *orientare spre acțiune*, *curaj* și abilitatea de a *executa mai multe sarcini concomitent*, toate fiind trăsături importante ale managerilor.

Chiar dacă și-a pus propria viață în pericol, comportamentul riscant al lui Caesar din ultima bătălie pentru Galia nu a fost deloc psihopat. Își asuma riscuri *cu prudență*, cântărind realitățile cu care se confrunta, resursele de care dispuneau el și adversarul său, probabilitățile care puteau influența rezultatul și riscul la care își expunea legiunea dacă *nu* își asuma riscuri. Nu căuta, de asemenea, senzații tari, cel puțin nu în măsura în care o fac psihopații. El și legiunea romană pe care o conducea constituiau o mașinărie disciplinată care nu seamănă deloc cu imaginea liderului dezlănțuit și a trupei sale de psihopați care s-ar fi bătut doar de dragul luptei.

Carența emoțională a psihopaților – mai precis inabilitatea lor de a simți emoțiile umane normale și lipsa de conștiință – pot fi confundate cu alte trei abilități directoriale, anume abilitatea de *a lua decizii grele*, de *a-ți stăpâni emoțiile* și de *a-ți păstra sângele-rece*. Luarea deciziilor grele reprezintă una dintre sarcinile manageriale de care directorii sunt nevoiți să se ocupe aproape zilnic. Indiferent că presupune alegerea unui plan de promovare în detrimentul altuia, arbitrarea sau rezolvarea unui conflict juridic ori închiderea unei fabrici, deciziile majore cuprind componente emoționale care influențează felul în care se iau hotărârile. Majoritatea directorilor sunt nevoiți adesea să-și suspende propriile reacții emoționale față de evenimente, ca să poată fi productivi. Au sentimente, însă constrângerile slujbelor lor îi împiedică deseori să le împărtășească cu alți oameni în afară de rude sau de confidenți. Unele cutume profesionale acordă o importanță deosebită păstrării unei aparențe de calm și de detașare în situații învolburate. Ne putem închipui cum Caesar își îmbrăca roba purpurie în timp ce contempla posibilitatea propriei morți. Nu încape îndoială că Rudolph Giuliani, primarul New Yorkului, și George W. Bush, președintele Statelor Unite au dat dovadă de un calm uluitor pentru o bună perioadă după atacurile de la World Trade Center. Au fost lăudați pentru că nu au pierdut controlul asupra orașului și al țării cât timp au analizat și au gestionat problema.

Pe lângă temperament și inteligență, liderii mai au deseori nevoie și de experiență și de înțelepciune, în special când se confruntă cu situații nemaiîntâlnite. Pe 15 ianuarie 2009, căpitanul Chesley „Sully“ Sullenberger tocmai decolase de pe aeroportul LaGuardia din New York când un cârd de gâște canadiene i-a tăiat calea și i-a defectat motoarele avionului. Neavând deloc timp la dispoziție, fiindcă aeronava sa îi fusese imediat transformată într-un planor aflat în picaj deasupra unuia dintre cele mai populate orașe din țară, căpitanul Sullenberger a luat decizia de a ateriza pe râul Hudson, refuzând permisiunea pe care controlorii de trafic aerian i-o dăduseră să încerce să se întoarcă, să planeze deasupra orașului și să aterizeze la aeroport. Nu mai încercase vreodată așa ceva; puțini piloți comerciali trecuseră prin asta. A aterizat și a supravegheat evacuarea avionului în ceea ce ziarele din vremea respectivă au numit „Miracolul de pe Hudson“. Toți cei 155 de pasageri au supraviețuit. Investigațiile și analizele ulterioare au demonstrat că luase decizia corectă în acele câteva minute.

Când comportamentele cu o motivație psihopată mai sunt și prezentate drept leadership, oamenilor le e ușor să le confunde cu manifestări autentice de leadership. În astfel de cazuri, când persoana falsă e atât de prinsă în așteptările mediului de afaceri, ficțiunea psihopatică de „Eu sunt liderul ideal“ funcționează optim. Deseori e nevoie de rezultate bune și de un istoric solid ca să se poată face diferența între cele două.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ai lucrat vreodată pentru un trișor, un bătăuș sau un păpușar?
- A avut rezultate în postura de lider?
- Gândește-te la „cel mai bun șef“ pe care l-ai avut vreodată: care sunt trăsăturile sau comportamentele care te-au făcut să-l îndrăgești?

S 8.1

Păpușarul

Când a fost nevoit să prezinte rolul pe care l-a jucat în uciderea tatălui prietenului său și în tentativa de omor asupra mamei și surorii acestuia, un infractor a răspuns în felul următor:

„A venit un prieten de-al meu și am început să vorbim și să ne cunoaștem. Mă rog, *eu* am început să-l cunosc mai bine. Pentru că, cu cât îmi spunea mai multe despre el, cu atât îl aveam mai mult la mână. Cu cât aflam mai multe despre tipul ăsta, cu atât știam mai bine cum să-l controlez. Ceea ce am și început să fac. Avea o grămadă de probleme nerezolvate din copilărie, așa că am încercat să

ajung la cauza problemei și am început să-l enervez foarte tare, întorcându-l împotriva familiei sale. I-am zis că la ei sunt banii. De ce n-ar lua și el câțiva? Te-ajut să-i cheltui, pentru că-s prietenul tău. Ne-am întovărășit, lucrurile au escaladat, iar eu am încurajat asta. Nu știu dacă am crezut cu adevărat în sinea mea care erau adevăratele probabilități, dar nu mi-a păsat. Așa că a început să ia forma unui plan. Am continuat să ațâț focul; cu cât puneam mai multe paie pe foc, cu atât aveam să primesc o recompensă mai mare. Unde mai pui că-mi plăcea și senzația de control, de putere. Eram *păpușarul* care trăgea sforile." Primele două tentative de omor au dat greș, dar a treia a avut succes. Infractorul a privit cum omul liniștit și introvertit pe care-l manipula a ucis-o cu o bâtă de baseball pe mama celui de-al treilea infractor. Pe urmă au incendiat casa.

Pentru faptele sale, infractorul a primit o sentință de 25 de ani înainte să aibă posibilitatea de a fi liberat condiționat. S-a căsătorit în închisoare și are o fiică. În secvențele pe care realizatorii unui documentar TV i le-au oferit lui Hare, infractorul și-a explicat comportamentul în numeroase feluri stranii, dând inclusiv vina pe tatăl său pentru abuzurile la care fusese supus. La finalul interviului a fost întrebat: „Dacă ai putea da timpul înapoi să schimbi lucrurile, de unde ai începe?" Infractorul a răspuns: „M-am întrebat de multe ori dacă aș putea da timpul înapoi, *dar asta înseamnă să pierd tot ce am învățat*... nu vreau să mă concentrez asupra aspectelor negative. Acum vreau să mă reintegrez în societate, să-mi câștig traiul și să-mi îngrijesc familia. Să fiu un soț pentru soția mea, un tată pentru fiica mea, să redevin fiul mamei mele. Asta aștept." Acum e eliberat condiționat, cu zece ani înainte de termen.

S 8.2

Imitarea stilului de viață psihopat

Atitudinile și comportamentele indivizilor cu numeroase trăsături psihopatice sunt sistemice și reprezintă un sindrom natural și răspândit care le definește stilul de viață general. Cu toate acestea, există alții a căror natură este mai puțin psihopatică și mai degrabă pragmatică și adaptabilă. Aceștia *adoptă* sau *imită* câteva dintre trucurile unui „stil de viață psihopat" ca să aibă succes, „să se integreze" sau să exceleze într-un domeniu ori într-o companie care recompensează astfel de comportamente. Unii pot încheia cu succes această transformare personală și devin lingușitori, acoliți oportuniști și profitori care își modelează comportamentele după acelea ale superiorilor psihopați, proces des întâlnit în vremuri de război, în culte și în organizații teroriste și criminale. În alte cazuri, precum războiul, circumstanțele deosebite pot determina indivizii să se comporte în feluri care nu le stau deloc în fire. În serialul TV *Vele negre* (sezonul 4, episodul 3), pirații și Marina Regală britanică se luptă la începutul secolului al XVIII-lea pentru controlul asupra orașului Nassau, din Bahamas. Comandantul armatei din Nassau îi spune guvernatorului: „Nu avem nevoie de oameni buni în clipa asta. Acum avem nevoie de oameni răi care să facă lucruri rele."

Firește, cu cât e mai mare numărul de trăsături psihopatice la un individ de la bun început, cu atât îi e mai ușor să urmeze calea autoconservării și a prăduirii de companii! Numeroase cărți de popularizare a psihologiei și de dezvoltare personală promovează sau justifică filosofii precum lăcomia agresivă, importanța nejustificată a sinelui sau de a fi „numărul unu". Unii experți scriu despre „psihopatul bun" (oximoron?), în timp ce alții ne spun cum să ne folosim tendințele psihopate latente ca să avem obținem succes, faimă și avere.

Asta le-ar putea pune probleme celor care îi monitorizează și îi evaluează pe acești falși psihopați (cum ar fi personalul de la resurse umane) și care trebuie să-i separe de cei adevărați. Din acest motiv

e crucial ca evaluările la care sunt supuși indivizii să nu se bazeze doar pe comportamentul de la locul de muncă și pe „intuiție“.

Cazul lui Dave

Actul IV
Risipirea îndoielilor

Frank i-a făcut cu mâna paznicului când parca mașina în apropierea clădirii. Și-a luat servieta și s-a dus direct la cantină ca să-și ia cafea. Era marți, ziua de pateuri gourmet, așa că nu a stat pe gânduri și s-a servit din bunătățuri. Dintotdeauna îi plăcuse să vină devreme la lucru după deplasările în interes de serviciu, ca să se poată apuca în avans de treburile care știa că se strânseseră pe birou cât timp fusese plecat. Și-a salutat câțiva colegi înainte să plece din cantină, după care s-a dus în biroul său, a aprins lumina, s-a oprit și a rămas blocat. Biroul arăta la fel ca vineri seara, cu excepția coșului de gunoi pe care-l pusese lângă ușă și pe care Marissa de la curățenie îl golise și-l pusese la loc în spatele biroului.

„Hmmmm", a mormăit, îndreptându-se către comoda pe care și-a așezat valiza, deschizând-o. S-a întors spre birou, iar când și-a așezat ceașca cu cafea pe suportul de pahar, a remarcat un stick de memorie galben-deschis deasupra teancului de hârtii pe care-l lăsase acolo.

– Am înțeles că ședința a fost încununată de succes, i-a zis Dave din pragul ușii.

– Așa este. Le-au plăcut materialele, i-a răspuns Frank, luând stickul de memorie.

– A fost cât pe ce, nu-i așa? a zis Dave râzând.

– Haide înăuntru, Dave. Hai să vorbim, i-a zis Frank, hotărât să discute deschis cu Dave; voia să lămurească ce se întâmplase în weekend.

Dave s-a așezat în fața lui și și-a pus picior peste picior. Frank i-a arătat stickul de memorie și a continuat:

– Ce s-a întâmplat duminică, Dave? După ce am văzut materialele pe care mi le-ai lăsat am încercat să dau de tine. Am fost…

– Am fost plecat în dimineața aceea, l-a întrerupt Dave. Când am primit mesajul tău mi-am dat seama că se întâmplase ceva groaznic. Am venit într-un suflet la birou, sperând că nu era decât o simplă neînțelegere – că poate scăpaseși stickul pe jos când ieșiseși din birou –, și l-am găsit aici, i-a zis Dave, după care s-a întors ușor și a arătat cu degetul către mijlocul

mochetei, așa că mi-am dat imediat seama ce se întâmplase. Știam că erai deja în avion, așa că am decis să vă trimit un e-mail ție și lui John, în cazul în care nu-ți luaseși laptopul la tine.

Dave a făcut o pauză, iar Frank l-a întrebat, întorcând stickul de memorie pe toate fețele:

– Asta mi-ai lăsat pentru ședință?

– Da, Frank, de ce întrebi? i-a răspuns mirat Dave. N-am procedat corect când ți-am predat fișierul pentru ședință?

Frank s-a întors către servietă și a luat de acolo stickul albastru pe care-l găsise vineri în pachetul primit de la Dave.

– Atunci ce reprezintă asta? l-a întrebat.

– Aceea e o ciornă. Albastru pentru ciornă, galben pentru produsul final, i-a răspuns Dave pe un ton firesc.

– Dave, nimic din dosar nu a indicat că exista un produs final marcat cu galben sau altfel. De ce mi-ai dat stickul cu ciornă, când eu…

– Frank, a intervenit Dave pe un ton serios. Ți le-am dat pe amândouă. Nu e vina mea că ai scăpat pe jos unul din ele când ai plecat. Am făcut ce mi-a stat în putință să te ajut. Înțeleg că a fost o greșeală, dar nu i-am zis lui John că uitaseși fișierul. N-am suflat o vorbă și lucrurile s-au rezolvat, nu?

– Dave…, a început Frank.

– Frank, nu știu ce vrei tu să spui de fapt, dar eu ți-am dat și ciorna, pentru că știu că apreciezi detaliile și vrei să verifici munca fiecăruia. Am crezut că vei dori să vezi și materialele de la bază.

– Ciorna ta e preluată dintr-o revistă! a zis Frank, pe un ton mai dur, ridicându-și ușor vocea.

– Știu asta, i-a răspuns Dave. Nu-ți amintești că mi-ai arătat articolul respectiv, dându-l exemplu de prezentare excelentă? L-am scanat și l-am folosit ca format pentru prezentarea pe care urma să o susții în fața comisiei. Am crezut că îți doreai asta. Nu a fost la fel de bună precum articolul pe care-l lăudai?

Frank era uluit. Povestea lui Dave era logică. Lăudase într-adevăr articolul despre concurentul lor și i-l arătase lui Dave.

– Cum rămâne cu numerele și cu graficele?

– Au fost doar niște umpluturi până când urma să strâng toate datele. Prezentarea finală are același format, însă cuprinde numerele, graficele și

imaginile noastre, i-a răspuns Dave, după care a făcut o pauză și pe chip i s-a așternut o expresie serioasă. Nu am tras pe nimeni pe sfoară, Frank, și sunt ușor dezamăgit că asta vrei tu să dai de înțeles.

– Nu e adevărat, Dave; încerc doar să-mi dau seama ce s-a întâmplat.

– Păi, chiar tu ai spus-o: ai scăpat dosarul în drum spre ieșire. O simplă greșeală; nu e cazul să deschidem anchete polițienești. Meritam o vorbă bună atât pentru prezentarea excelentă, cât și pentru că am salvat situația. Dar...

– Prezentarea a fost minunată, Dave. Te-ai descurcat de minune, mulțam. Vorbesc serios. I-ai impresionat pe toți, i-a zis Frank.

– Mulțam, Frank, apreciez. Am primit aprobarea?

– Da, toate pânzele sus, i-a răspuns Frank zâmbind. Spune-mi care sunt recomandările tale pentru constituirea unei echipe și hai să ne vedem mâine ca să stabilim cum programăm lucrurile.

– Sigur, șefu'! i-a răspuns Dave, salutându-l în glumă și zâmbind larg.

Frank s-a ridicat și i-a întins mâna lui Dave; și-au strâns ferm mâinile, iar Dave a ieșit din birou.

Frank a lucrat toată ziua până seara. Și-a sunat soția în jurul orei 19:30 să o anunțe că urma să plece către casă. Simțea uneori că ar trebui să se revanșeze pentru timpul petrecut la birou, dar soția sa știa că îi plăcea să lucreze până târziu și că-i lipsea agitația de la lucru.

Chiar când a închis telefonul, Pete de la curățenie a dat să intre la el în birou.

– Vă rog să mă scuzați, domnule Frank, a zis acesta, și a dat să iasă înapoi pe hol.

– Ah, nu-ți face griji, Pete, eram pe picior de plecare. Poți intra.

Frank și-a închis servieta, și-a luat haina din spatele ușii biroului și i-a făcut cu mâna lui Pete. S-a oprit în loc, a stat o clipă pe gânduri, după care l-a întrebat:

– Marissa mai e la birou în seara asta?

– Da, i-a răspuns Pete. Biroul ei e pe stânga cum mergeți pe hol.

– Mulțam, seară bună, i-a zis Frank, îndreptându-se către biroul ei.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

• Dave spune adevărul?

• Cum i-a potolit mânia lui Frank și l-a făcut să se îndoiască de propria interpretare a situației?

- Cine a scris, de fapt, varianta finală a prezentării?

9

Un studiu empiric unic al psihopatiei din companii[1]

NU TOȚI PSIHOPAȚII SUNT LA ÎNCHISOARE. UNII SUNT ÎN SĂLILE DE CONSILIU.

Afirmația de mai sus reprezintă răspunsul simplu pe care l-a oferit Hare la o întrebare care i-a fost pusă la finalul unei conferințe pe care a ținut-o în 2002 la întâlnirea Asociației Poliției Canadiene în St. John's, capitala provinciei Newfoundland și Labrador. S-a dovedit că cel care îi pusese întrebarea era jurnalist, iar în următoarele câteva zile publicațiile internaționale i-au preluat articolul din ziar și i-au tratat afirmația ca pe un soi de revelație. Relatările media au oglindit atât credința populară că psihopatia înseamnă infracționalitate și violență, precum și fascinația publicului și a publicațiilor față de crime și distrugeri, atribuite în general „psihopaților" sau „sociopaților". Titlurile publicațiilor și emisiunile TV populare despre infractori reprezintă adesea singura cale prin care i se expune publicului conceptul de psihopatie, fapt care duce la dezinformări și neînțelegeri semnificative. Majoritatea oamenilor nu văd altceva decât emisiuni de divertisment care portretizează adesea psihopații drept niște indivizi oarecum eroici care nu sunt îngrădiți de convențiile sociale obișnuite. Cu toate acestea, cei mai mulți ar fi oripilați dacă ar trăi pe pielea lor sau dacă ar fi martori la actele nemiloase care sunt prezentate la televizor sau în filme. Asta se aplică și celor din domeniul afacerilor, care nu consideră că acele portretizări se aplică la interacțiunile zilnice cu colegii lor de muncă.

Din nefericire, studiile științifice corecte din punct de vedere empiric asupra psihopatiei din corporații sunt rare. Majoritatea (care le cuprinde și pe cele câteva întreprinse de autorii cărții de față) se bazează pe arhivele de autoevaluare a personalității și pe măsurarea diverselor personalități

întunecate. Acestea includ *Triada întunecată* (psihopatia, narcisismul și machiavelismul) și, prin adăugarea sadismului, *Tetrada întunecată*. Este o problemă, având în vedere că oamenii care își autoevaluează personalitatea într-un context profesional sunt predispuși să se prezinte într-o lumină bună, în special aceia dintre ei care au o tendință naturală de a-i manipula și a-i înșela pe alții. Multe dintre aceste studii nu sunt făcute pe angajați, la locurile lor de muncă. Folosesc, în schimb, studenți sau recrutează oameni de pe internet cu ajutorul unor platforme precum Amazon Mechanical Turk. Mai mult, o bună parte din aceste studii au loc în cadre asemănătoare laboratoarelor, unde se încearcă simularea mediului din companii cu ajutorul unor sarcini de îndeplinit. E greu de spus cât de mult ne informează aceste studii *substituente* și felul în care sunt interpretate de oamenii de știință cu privire la rolul pe care-l joacă psihopatia și personalitatea în contextele profesionale reale. Din păcate numeroase relatări media ale acestor studii iau de bune rezultatele lor.

Asta nu înseamnă că formularele de autoevaluare a personalității nu ajută la studierea acesteia în contexte publice și profesionale. Ele oferă informații generale despre legăturile între trăsăturile de personalitate și comportamentele din diferite contexte, oferă un punct de pornire pentru dezvoltarea teoriilor care sunt relevante pentru contexte anume (cum ar fi tipurile și tiparele de abateri comportamentale din companii) și ușurează realizarea studiilor pe scară largă.

În ceea ce le privește, companiile ezită de multe ori să facă măsurători ale psihopatiei în afara unor cazuri excepționale precum angajarea de personal în departamentele vitale pentru siguranța publică (de pildă, polițiști, pompieri, operatori la centrale nucleare).[2] Cercetările din zona aceasta sunt inhibate de teama de a încălca legile privind confidențialitatea și de riscul aferent de a se apela la justiție. Prin urmare, se cunosc destul de puține despre asocierea între psihopatie și, de pildă, statutul și rezultatele din companie.

Deși în linii mari psihopatia reflectă tendințe antisociale fundamentale,[3] unele trăsături psihopatice (precum indiferența, grandomania și manipularea) pot avea de-a face cu abilitatea de a aduce argumente convingătoare și de a lua decizii iresponsabile, în timp ce altele (cum ar fi impulsivitatea, iresponsabilitatea și controlul comportamental scăzut) au de-a face cu deciziile proaste și performanțele slabe. Mai mult, chiar dacă

un pachet anume de trăsături psihopatice poate fi compatibil cu performanțe bune în unele contexte profesionale, e probabil ca punctul de întâlnire a mai multor trăsături psihopatice să aibă în general de-a face mai degrabă cu aparențele decât cu rezultatele bune de la locul de muncă.

Problema e cu atât mai mare cu cât o bună parte din ceea ce cunoaștem despre psihopatie rezultă din studiile clinice și empirice efectuate pe subiecți infractori sau din expertizele psihiatrice medico-legale (unde rata de bază a psihopatiei este mare, iar informațiile de care e nevoie pentru evaluări corecte sunt deja disponibile). În plus, majoritatea studiilor despre personalitățile din companii folosesc instrumente de autoevaluare care au o validitate limitată când sunt utilizate să evalueze candidați cu experiență pentru locuri de muncă sau pentru promovări.

Până de curând am avut puține studii cu număr restrâns de subiecți, povești și speculații pe seama psihopatiei din corporații și ramificațiile sale. Cauza principală o reprezintă dificultatea de a convinge companiile și pe angajații lor să coopereze activ la efectuarea studiilor. Pe de altă parte, există un interes semnificativ din partea publicului și a publicațiilor de a afla mai multe despre tipurile de oameni care profită de influență și de încrederea care li se acordă ca să înșele clienți, investitori, prieteni și rude, să evite cu succes mecanismele de reglementare și care par neafectați de haosul financiar și de suferința personală pe care le provoacă.

Luând în calcul schemele Ponzi pe scară largă, delapidările, tranzacțiile pe baza informațiilor privilegiate, fraudele ipotecare și fraudele și schemele de pe internet, psihopatia a fost inevitabil adusă în discuție ca una dintre explicațiile pentru asemenea comportamente indiferente și distrugătoare din punct de vedere social. Cu toate acestea, există o penurie de date referitoare la rolul psihopatiei în fraude, corupție, abuz în serviciu și alte încălcări flagrante ale încrederii publice. Avem nevoie de studii în acest domeniu, dar avem nevoie și de investigații asupra unei probleme înrudite și la fel de importante: *prevalența, strategiile și consecințele psihopatiei în lumea corporatistă*. Informațiile dobândite în urma unor astfel de investigații ne-ar oferi indicii neprețuite despre psihopatia din corporații în general și ar putea constitui o fundație empirică pentru efectuarea și evaluarea studiilor pe infractorii mediatizați care au provocat haos de ordin financiar și emoțional în viețile atâtor oameni. În timp ce acestora din urmă li s-a acordat în ultima vreme atât de multă atenție din partea

publicațiilor și a autorităților, ar trebui de asemenea să ne preocupe și fraudele și cazurile de corupție interne mai puțin spectaculoase, dar mai des întâlnite de care sunt afectate numeroase corporații și companii mici din întreaga lume. Știm puține lucruri despre acești indivizi sau despre modurile în care reușesc adesea să evite să fie condamnați, concediați sau cenzurați, uneori cu ajutorul organizațiilor care se străduiesc să nu afle în exterior de aceste probleme. Vezi S 9.1: *Fraude economice și din corporații*.

Un studiu empiric al corporațiilor folosind scala PCL-R

În capitolul precedent am menționat în treacăt un studiu incipient, iar acum dorim să le oferim cititorilor interesați o analiză amănunțită a ceea ce am descoperit. Studiul provine dintr-un cumul neobișnuit de circumstanțe. Autorul principal, Paul Babiak, s-a consultat câțiva ani cu șapte companii din Statele Unite, ca să evalueze 203 dintre angajații lor din funcții importante (77,8% bărbați; 22,2% femei) care au fost aleși să participe la programe de dezvoltare managerială. A completat testul PCL-R (vezi Tabelul 2.1) pentru fiecare din ei, folosindu-se de notele exhaustive luate în timpul întâlnirilor în persoană, de observarea interacțiunilor de ordin social și profesional în sânul echipelor, precum și de discuțiile pe care le-a avut cu supervizorii, colegii și subalternii participanților. A evaluat câteva scoruri cu Robert Hare, cel de-al doilea autor al volumului de față. Doi itemi nu au putut fi aplicați și au fost omiși, pe motiv că se aplicau subiecților infractori (revocarea liberării condiționate; versatilitatea infracțională) și am eșalonat restul de 18 itemi pe o scală de 20 de itemi urmând procedura standard din manualul PCL-R.[4] Dispunând de aceste informații am putut să stabilim prevalența, distribuția și structura trăsăturilor psihopate din eșantion. E important să menționăm că am avut acces la măsurători ale rezultatelor-cheie și ale dezvoltării manageriale *independente* care au fost furnizate de companii și care ne-au permis să determinăm gradul și maniera în care psihopatia avea de-a face cu aceste variabile. Pentru un exemplu de folosire *incorectă* a scalei PCL-R drept punct de plecare pentru studii în mediul de afaceri, vezi S 9.2: *Măsurarea eronată a psihopatiei în corporații*.

DOMENII DE COMPETENȚĂ

Deși au existat câteva diferențe de format și de terminologie la unii itemi, instrumentele de evaluare folosite în toate companiile au avut aceleași variabile finale, care în acel moment erau folosite de obicei la definirea „leadershipului“. Acești itemi evaluatori au reflectat șase zone sau domenii principale de competență managerială:

1. **Abilități de comunicare:** întocmirea de prezentări; scrierea de scrisori/rapoarte; reprezentarea companiei în mod public; pregătirea altora.
2. **Creativitate/Spirit inovator:** abilitatea de a produce idei noi și diferite (Creativitate) și/sau de a le aplica pieței (Spirit inovator).
3. **Gândire strategică:** capacitatea de vedea imaginea de ansamblu; stabilirea obiectivelor pe termen lung; gândire vizionară.
4. **Abilități de conducere:** capacitatea de a lua decizii; capacitatea de a rezolva probleme; capacitatea de a rezolva probleme fără nevoie de îndrumări; integritate.
5. **Stil de management:** abilitatea de a folosi oamenii cum se cuvine pentru a rezolva lucrurile; rezolvarea problemelor personale; empatie față de ceilalți, inclusiv față de problemele referitoare la discriminare; abilitatea de a delega; construirea de echipe.
6. **Muncă în echipă:** abilitatea de a se înțelege cu colegii de lucru din echipă și, de asemenea, de a coopera cu echipele interdisciplinare; colaborare; împărțirea informațiilor și a meritelor cu echipa; activitatea de a-i ține la curent pe ceilalți; dorința de a ajunge la consens.

Pentru fiecare dintre aceste șase variabile de evaluare, participanții au primit un scor mediu clasificat drept Mare (adică punct forte), Mediu (sunt necesare unele îmbunătățiri) sau Scăzut (indică un punct slab care necesită pregătire și îndrumări de ordin executiv). Le-am alocat valori de 3, 2, respectiv 1.

Majoritatea organizațiilor mari utilizează evaluări formale și anuale care duc adesea la recomandări de pregătire și de dezvoltare. Majoritatea companiilor folosesc o scală cu cinci marcaje pentru evaluarea performanțelor, care variază de la cinci (cu mult peste așteptări) la unu (cu mult sub așteptări). O analiză factorială exploratorie a celor șase itemi de competențe manageriale și itemul aprecierii rezultatelor a dezvăluit doi factori sau compuși clari:

1. **Carismă/Stil de prezentare.** Acest compus constă în primele trei competențe enumerate mai sus: Abilități de comunicare, Creativitate/Spirit inovator și Gândire strategică.
2. **Responsabilitate/Rezultate.** Acest compus constă în ultimele trei domenii de competență: Stil de management, Muncă în echipă și Abilități de conducere, precum și Aprecierea rezultatelor.

Principalul scop al acestui studiu a fost să răspundă la următoarea întrebare: în ce măsură au acești compuși legătură cu psihopatia? Ținând cont de ceea ce cunoaștem despre psihopatie, ne așteptam ca aceia cu scoruri mari pe scala PCL-R să obțină rezultate asemănătoare la categoria Carismă/Stil de prezentare și scoruri mici la Responsabilitate/Rezultate. Cu alte cuvinte, să facă o impresie bună, dar să aibă rezultate slabe.

SCORURILE PSIHOPATIEI

Scorurile pe care le-au obținut directorii pe scala PCL-R au fost cuprinse între 0 și 34, cu o medie de 3,6. Cu alte cuvinte, nivelul psihopatiei din acest eșantion a fost foarte scăzut. „Cu toate acestea, nouă participanți (4,4%) au obținut scoruri mai mari sau egale cu 25, opt participanți (3,9%) au obținut scoruri mai mari sau egale cu 30 (valoare pe care cercetătorii o consideră pragul pentru psihopatie), doi au obținut scorul de 33, iar unul a obținut scorul de 34. Comparativ, scorul mediu pentru infractorii încarcerați de sex masculin este de aproximativ 22, iar în jur de 15% sunt mai mari sau egale cu 30.“[5] Babiak și colegii săi au atras atenția asupra unui aspect interesant, anume că, „din cei nouă participanți cu un scor PCL-R mai mare sau egal cu 25, doi erau vicepreședinți, doi erau directori, doi erau manageri sau supervizori, iar unul deținea o altă funcție de conducere; prin urmare obținuseră poziții și statut considerabile în companiile în care lucrau“. Analizele statistice au indicat că scorurile PCL-R au identificat aceiași patru factori sau aceleași patru dimensiuni care se regăsesc la PCL-R și PCL:SV: Interpersonal, Afectiv, Stil de viață și Antisocial.

COMPARAȚIA CU SUBIECȚI DIN COMUNITATE

Având în vedere că nu aveam la dispoziție un număr mare de subiecți din comunitate cu care să comparăm distribuirea scorurilor în companii, am convertit scorurile PCL-R în „echivalente PCL:SV“ multiplicând fiecare scor PCL-R cu 12/20 (scala PCL:SV are 12 itemi, iar cea PCL-R are 20). Asta ne-a permis să comparăm distribuirea scorurilor PCL:SV din eșantionul din corporații cu un eșantion mare din comunitate,[6] ca parte a unui studiu mai amplu efectuat pentru identificarea factorilor care prezic violența în rândul pacienților internați. Comparația ne dezvăluie câte ceva

despre prevalența trăsăturilor psihopatice în două eșantioane, cel comunitar și cel profesional.

Cele două distribuiri ilustrate în Figura 9.1 sunt foarte asemănătoare între ele, majoritatea subiecților din cele două eșantioane având scoruri foarte mici. Scorul mediu al eșantionului din comunitate a fost 2,7, în timp ce scorul mediu al eșantionului din corporații a avut valoarea ușor mai scăzută de 2,2. Pe de altă parte, 10 subiecți (0,2%) din eșantionul din comunitate și șase subiecți (3%) din cel din corporații au avut un scor echivalent PCL:SV mai mare sau egal cu 18 (valoare pe care cercetătorii o consideră pragul pentru psihopatie). E interesant de observat că 5,9% dintre angajații din corporații (versus 1,2% din eșantionul comunitar) au avut un scor PCL:SV mai mare sau egal cu 13, despre care unii cercetători consideră că indică o „posibilă" sau „potențială" psihopatie.[7] După cum am indicat mai devreme, indivizii cu un scor atât de mare le pot provoca numeroase probleme serioase celor din jurul lor și celor din public.

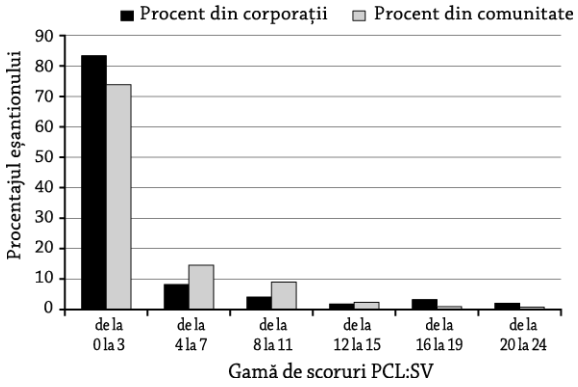

Figura 9.1. Distribuirea scorurilor PCL:SV în comunitate și „echivalentele" PCL:SV din corporații. Rezultatele din comunitate au fost strânse de Neumann și Hare (2007). Rezultatele din corporații au fost strânse de Babiak *et al.* (2010).

VORBĂ MULTĂ, REZULTATE PUȚINE

Titlul articolului prezentat în capitolul acesta este „Psihopatia din corporații – vorbă multă, rezultate puține". Ne-am inspirat în alegerea titlului din rezultatele care au fost destul de îngrijorătoare.

În primul rând, trebuie luate în calcul evaluările variabilelor din compusul *Carismă/Stil de prezentare*. Așa cum spuneau Babiak *et al.*, „pe măsură ce scorul-limită PCL-R a crescut, s-a constatat o ușoară întărire a impresiei că participantul avea abilități bune de comunicare și că era

creativ și inovator“.[8] Trebuie menționat că, la un prag moderat sau ridicat al scalei PCL-R, majoritatea evaluărilor au oscilat între „conform așteptărilor“ și „peste așteptări“. La polul opus, după cum indică Figura 9.2, pe măsură ce pragul scalei PCL-R a crescut, s-a remarcat o scădere *puternică* a notelor care evaluau stilul de conducere al participanților, rolul din echipă și de lider și rezultatele la locul de muncă. Cu alte cuvinte, variabilele competențelor care au obținut scoruri de „mediu“ sau „ridicat“ la pragurile joase ale scalei PCL-R s-au prăbușit fulgerător la „scăzut“ la pragurile înalte. În mod asemănător, evaluarea rezultatelor lor generale a scăzut de la rezultatul de „peste așteptări“ obținut la pragurile mai joase ale scalei PCL-R (care indicau un nivel scăzut de psihopatie) la „sub așteptări“ sau „cu mult sub așteptări“ la pragurile de sus (care indicau un nivel ridicat de psihopatie).

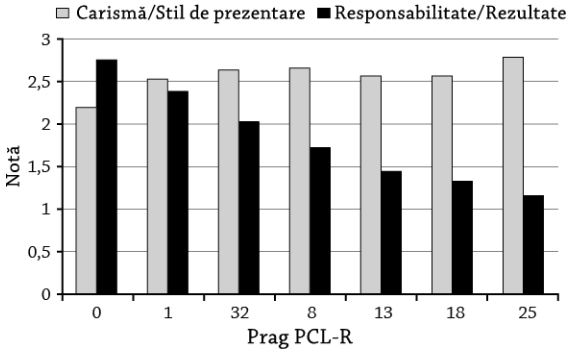

Figura 9.2. Scorurile medii de Carismă/Stil de prezentare și Responsabilitate/Rezultate în funcție de diverse praguri ale scalei PCL-R. De la Babiak *et al.* (2010)

Să ne aducem aminte că nouă indivizi obținuseră scoruri mai mari sau egale cu 25 pe scala PCL-R. Aceștia, care îndeplineau criteriile de psihopatie, au înregistrat cele mai *mari* scoruri de comunicare și cele mai *mici* scoruri de performanță. Explică asta cum au reușit să-și păstreze slujbele și cum au fost în continuare incluși în programele de dezvoltare a managerilor și cele de planificare a succesiunii ale companiilor unde lucrau? Noi așa credem.

La o primă privire, directorii psihopatici au lăsat impresia că se numărau printre favoriții la promovări. Au avut discursuri convingătoare și au pus în scenă un spectacol impresionant. Cu toate acestea, nu s-au ridicat la nivelul așteptărilor, unii înregistrând chiar rezultate catastrofale. În câteva cazuri, rezultatele obținute la evaluarea performanței și a leadershipului au

fost suficient de modeste încât să justifice concedierea sau transferul lor. De fapt, doi dintre acești indivizi au fost sancționați disciplinar și au fost puși în perioadă de probă. Și totuși, în momentul când a fost efectuat studiul, ei își păstraseră încă locurile de muncă. Deloc surprinzător, acești directori dăduseră în judecată companiile pentru care lucrau!

VARIAȚII PE ACEEAȘI TEMĂ ÎN CORPORAȚII

Am descris în Capitolul 8 cum se întocmesc profilurile individuale pe baza scorurilor obținute la factorii PCL-R. În capitolul de față am aplicat aceeași procedură eșantionului de 203 directori pe care i-am discutat. Analizele statistice au evidențiat aproximativ aceleași profiluri atât în rândul directorilor din corporații, cât și în rândul infractorilor, chiar dacă ponderea lor din prima categorie era foarte scăzută (Figura 9.1). Cu alte cuvinte, în fiecare dintre cazuri au existat două variante de psihopatie, manipulatoare și agresivă. Așa cum era de așteptat, acestea au fost mult mai puțin întâlnite în rândul angajaților din corporații decât în rândul infractorilor.

Cu toate acestea, s-au remarcat față de restul eșantionului în ceea ce privește evaluarea rezultatelor. Fiecare dintre aceste variante a înregistrat scoruri de performanță care au fost sub jumătate din valoarea scorurilor obținute de 91% din eșantionul care obținuse rezultate scăzute la toți cei patru factori ai psihopatiei. Printre angajații din corporații care se înscriau în aceste două variante de psihopatie s-au numărat vicepreședinți și directori. Varianta agresivă a obținut scoruri mari la itemii *Control comportamental scăzut* și *Probleme comportamentale timpurii* de pe scala PCL-R (vezi Tabelul 2.1). Putem să presupunem că sunt semnificativ mai implicați decât alții în comportamente care aduc prejudicii angajaților și companiei, precum hărțuirea, agresiunea și intimidarea. De asemenea, putem presupune că psihopatul manipulator poate fi implicat în infracțiuni serioase precum fraude și deturnări de fonduri. În oricare dintre aceste cazuri, neliniștile, frustrările și deznădejdile provocate altora trebuie să fie dificil de îndurat. În ciuda acestui fapt, acești directori și alții la fel de dăunători reușesc să supraviețuiască și chiar să prospere în organizațiile din care fac parte.

Variațiuni din corporații

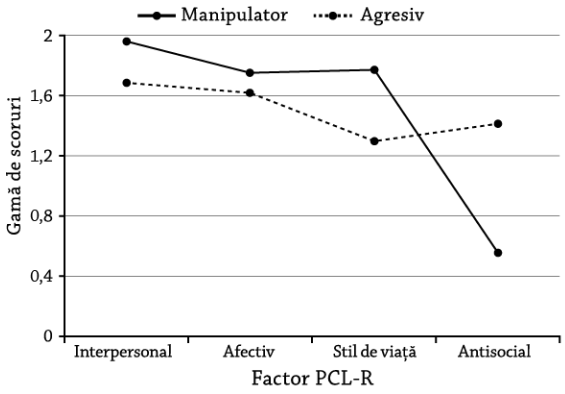

Figura 9.3. Profilurile directorilor cu scoruri PCL-R mai mari sau egale cu 30, în funcție de factori.

CE ÎNSEAMNĂ ASTA?

După cum au rezumat Babiak *et al.*[9] și după cum am indicat anterior în carte, imaginea de „lider ideal“ sau cu potențial imens este adesea un concept amorf și greu de definit, iar directorii au tendința de a se baza pe „intuiție“ pentru a judeca un atribut atât de complex. Din nefericire, odată ce angajații responsabili cu deciziile ajung la concluzia că un individ are potențial de „viitor lider“, convingerile nu le vor fi zdruncinate nici măcar de rezultatele slabe obținute la evaluarea performanțelor sau de evaluările primite din partea subalternilor și a colegilor. În concluzie, trăsăturile psihopatice pot fi confundate foarte ușor cu anumite trăsături de leadership. „Vorbăria“ psihopaților din corporații distrage atenția de la rezultatele lor slabe.

Concluziile acestui studiu ne-au validat observațiile notate în capitolele precedente, însă considerăm de cuviință să le trecem din nou în revistă aici, având în vedere importanța pe care o au pentru a înțelege cum reușesc psihopații adevărați din corporații să manipuleze atât de ușor companiile unde lucrează:

- Farmecul și grandomania lor pot fi confundate cu încrederea în sine sau cu un stil de conducere carismatic, fapt care le eclipsează adevăratele rezultate; în mod asemănător, abilitățile dezvoltate de prezentare, comunicare și management al impresiilor pot întări această impresie.
- Abilitatea psihopatului de a-i manipula pe ceilalți poate da impresia că acesta are abilități deosebite de influență și de persuasiune, semnele unui lider bun.
- Chiar dacă e limpede că lipsa unor țeluri realiste în viață este o trăsătură negativă din cauza căreia viața personală a psihopatului o ia la vale, ea poate fi confundată cu gândirea sau cu „vi-

ziunea“ strategică, un talent rar și neprețuit printre directori, când psihopatul știe să o îmbrace în straiele adecvate ale limbajului profesional.

• Psihopații din corporații se pot folosi chiar și de acele trăsături care dezvăluie o lipsă acută de sentimente umane sau o sărăcie emoțională (lipsa remușcărilor, a vinei, a empatiei), căci a fi „dur“ sau „puternic“ (a lua decizii dificile și antipatizate) sau „a-ți păstra sângele rece“ (a nu afișa emoții în situații neplăcute) poate funcționa în favoarea lor la locul de muncă.

• Directorii cu scoruri mari obținute la factorii PCL-R reprezintă o problemă cât se poate de serioasă pentru companii și pentru angajații lor.

Vezi S 9.3 pentru un rezumat al felului în care publicațiile au prezentat și au interpretat denaturat studiul descris adineaori.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

• Ai lucrat vreodată pentru sau alături de un director care s-a potrivit profilului de psihopat din corporație prezentat anterior?

• Au avut succes sau au fost în cele din urmă descoperiți și dați afară de la locul de muncă?

S 9.1

Fraude economice și din corporații

Într-un sondaj intitulat *Global Economic Crime and Fraud Survey,*[10] publicat în 2018, PriceWaterhouseCoopers (PwC) a raportat că 49% din 7 200 de organizații din 123 de țări au fost victimele unor infracțiuni economice, procent care a crescut de la 36% în 2016. Cele mai des raportate fraude au fost deturnarea de active, înșelarea consumatorilor și infracțiunile cibernetice. 52% din infracțiuni au fost comise de angajați, față de 46% în 2016. Profitând de o cunoaștere amănunțită a mecanismelor interne de control și a procedurilor de gestionare a riscurilor, directorii executivi au fost răspunzători pentru 24% dintre fraudele interne. PwC a notat că ocazia de a comite fraude este un aspect esențial al infracțiunilor economice interne. Deși nu se cunoaște cu exactitate importanța rolului pe care îl joacă psihopatia în infracțiunile economice, acesta este, cel mai probabil, unul semnificativ. Instrumentul *B-Scan 360* oferă promisiunea unor investigații empirice asupra acestei chestiuni.

Actanții din exterior au comis 40% din fraude; două treimi dintre aceștia au fost „prieteni falși ai organizației – agenți, furnizori, centre de servicii partajate și clienți“ (p. 9). PwC a propus metode complexe pentru combaterea infracțiunilor organizaționale. Sfaturile pe care le-au oferit în sondajul global din 2003 se aplică și azi. PwC le-a sugerat companiilor să fie atente la directorii care:

• Sunt implicați în activități care denotă lipsă de integritate.

• Sunt predispuși să se implice în afaceri speculative sau să accepte riscuri profesionale neobișnuit de mari.

• Se arată refractari la respectarea obligațiilor de reglementare sau legislative.

• Sunt evazivi, nu cooperează cu echipele de audit sau sunt abuzivi față de ele.

• Le lipsește un istoric care poate fi probat.

S 9.2

Măsurarea eronată a psihopatiei în corporații

Boddy și colegii săi[11,12] au prezentat și au utilizat într-o serie de articole ceea ce ei numesc un nou instrument de identificare a psihopaților din corporații. Boddy *et al.*[13] au oferit următoarea explicație: „Acum există un instrument de documentare a managementului, anume Măsurarea psihopatiei – versiunea de documentare a Managementului (PM-MRV). Acesta se bazează pe instrumentul care este folosit cel mai des în lume pentru identificarea psihopaților (scala PCL-R) și pe declarațiile colegilor de muncă. Acest instrument de cercetare poate fi utilizat pentru identificarea psihopatiei în rândul managerilor din corporații."

La baza acestui „instrument de documentare a managementului" a stat un chestionar („Este șeful tău psihopat?") publicat în revista *Fast Company*.[14] Chestionarul cuprindea o simplă înșiruire a numelor celor opt itemi care alcătuiesc dimensiunile Interpersonală și Afectivă (Factorul 1) ale scalei PCL-R. Deutschman (p. 48) a declarat că scala PCL-R a lui Hare evaluează 20 de trăsături de personalitate și că un subgrup de opt trăsături (anume Factorul 1) definește ceea ce Hare numește „psihopatul din corporații". Ultima parte a acestei declarații este eronată. Nici Factorul 1 și nici Factorul 2 nu sunt suficienți pentru a defini psihopatia dacă sunt luați individual. În discuțiile pe care le-a purtat cu cel care a publicat scala PCL-R, Boddy a recunoscut că nu a văzut, de fapt, niciodată o versiune completă și clinică a instrumentului PCL-R și că a citit că presupune, în mare, interviuri ample axate pe 20 de aspecte comportamentale diferite (mesaj personal de la Claudia Roy către Hare, Multi-Health Systems, 7 octombrie 2010).

Procedurile utilizate de Boddy sunt la mare distanță de standardele psihometrice și profesionale în funcție de care se elaborează testele. În plus, pe lângă faptul că scala PM-MRV precizează eronat constructul psihopatiei, aceasta nu reușește să diferențieze psihopatia de celelalte personalități întunecate: machiavelismul, narcisismul și sadismul (vezi S 2.3).[15,16] „Diferențierea dintre psihopatie, narcisism, machiavelism și alte personalități întunecate este crucială pentru continuarea studiilor asupra daunelor produse în corporații. Scala PM-MRV nu poate aloca decât trăsături comune acestor personalități întunecate (trăsăturile Factorului 1) și nu poate, prin urmare, să ofere informații esențiale despre diferențele fundamentale dintre ele, despre strategiile pe care le folosesc și despre predispozițiile către comportamente neadecvate la locul de muncă. Ca instrument de cercetare, scala PM-MRV nu se aplică psihopatiei și oferă informații false despre rolul constructului psihopatiei conform scalei PCL-R în lumea profesională. Adevăratul pericol constă în folosirea acestuia de către directori executivi sau angajați ai departamentului de resurse umane pentru luarea deciziilor cu privire la diverși angajați."[17]

S 9.3

„Cei 10%" de pe Wall Street

Articolul despre psihopatia din corporații, prezentat mai sus și scris de Babiak *et al.*[18] a generat numeroase articole de ziare, bloguri și alte postări pe internet, majoritatea bazându-se pe o variație sau alta a unei afirmații eronate făcută de Sherree DeCovny în *CFA Institute Magazine* (martie-aprilie 2012, volumul 23, numărul 2).

În articolul intitulat „Psihopatul din finanțe de alături", DeCovny a declarat: „Cercetările desfășurate de psihologul criminalist de origine canadiană Robert Hare au indicat că aproximativ 1% din populația generală poate fi categorisită drept psihopată și că procentul prevalent în industria de servicii financiare este de 10%".

Alexander Eichler a preluat afirmația lui DeCovny și a scris un articol intitulat „Unul din zece angajați de pe Wall Street este psihopat, declară cercetătorii", care a apărut în ediția din 19 mai 2012 a *The Huffington Post*.

Nici DeCovny și nici Eichler nu au luat legătura cu mine (Hare) ca să afle dacă informația asta era corectă. Primul care a făcut-o a fost dr. John Grohol, care a scris „Am căutat pe PsycINFO un studiu care să vină în sprijinul afirmației și ți-am găsit studiul din 2010 pe «psihopatia din corporații» în care, dacă stai să pui numerele cap la cap, poți ajunge la 8,9% din populația studiată, dacă incluzi și categoriile de psihopatie «potențială» sau «probabilă». Dar acest studiu nu a fost făcut doar pe industria de servicii financiare."[19]

Grohol mi-a publicat răspunsul alături de părerea pe care o avea despre reporterii care nu se obosesc să-și verifice informațiile.[20] Nu toată lumea a citit articolul sau comentariile mele.

Într-un articol intitulat „Capitaliștii și alți psihopați", publicat în ediția din 13 mai 2012 a *The New York Times*, William Deresiewicz a declarat următoarele: „În țara aceasta există o dezbatere nesfârșită cu privire la cei bogați: cine sunt, care ar putea fi rolul lor social, dacă sunt buni sau răi. Ei bine, gândiți-vă la următorul lucru. Un studiu publicat de curând a descoperit că 10% din oamenii care lucrează pe Wall Street sunt «psihopați diagnosticați», dând dovadă de lipsă de interes și de empatie față de ceilalți și de o «capacitate nemaiîntâlnită de a minți, inventa și manipula». (proporția în rândul populației generale e de 1%)."

Pe 15 mai 2012, redactorul-șef al paginii de opinii din *The New York Times* mi-a scris următoarele: „Ne pare rău să vă anunțăm că un eseu despre etică și capitalism, scris de William Deresiewicz și publicat duminica trecută, v-a prezentat eronat studiile. Suntem în plin proces de corectare a lui… Deși verificăm ca fiecare eseu editorial să prezinte corect faptele, aceasta ne-a scăpat. Chiar ne dorim să ne îndreptăm greșeala."

Am schimbat câteva e-mailuri, iar mulțumită redactorului-șef, *The New York Times* a emis o erată în care se specificau următoarele:

„Acest articol («capitaliștii și alți psihopați») a fost revizuit ca să includă următoarea corectură.

Un eseu de opinie pe tema eticii și a capitalismului, publicat pe 13 mai, a prezentat eronat concluziile unui studiu efectuat în 2010 asupra psihopatiei din corporații. Studiul a descoperit că 3,9% dintr-un eșantion de 203 angajați din corporații au îndeplinit criteriile minime pentru a fi diagnosticați cu psihopatie, nu că 10% dintre oamenii care lucrează pe Wall Street sunt psihopați diagnosticați. În plus, studiul apărut în jurnalul *Behavioral Sciences and the Law* nu s-a bazat pe un eșantion reprezentativ; autorii studiului declară că cifra de 4% nu poate fi generalizată și aplicată populației mai mari de manageri și directori din corporații." (20 mai 2012)

Pe 23 iunie 2012, *The Huffington Post* a declarat: „Un articol intitulat «Unul din zece angajați de pe Wall Street este psihopat, declară cercetătorii» și publicat în *The Huffington Post* pe 28 februarie a fost incorect și a fost șters". În plus, „Revista CFA nu a dat curs repetatelor solicitări de a comenta. *The Huffington Post* regretă această inadvertență."

De ce m-au îngrijorat aceste schimburi de mesaje? Un studiu empiric realizat pe un eșantion redus de directori s-a transformat în articole media false despre psihopatia de pe Wall Street. Oamenii de știință desfășoară studii pentru că își doresc să înțeleagă o anumită problemă sau un anumit

fenomen, nu ca să li se folosească munca pentru a se face comentarii politice pe tema „bogaților“ de pe Wall Street.

10

Testul B-Scan – măsurarea psihopatiei din corporații

V-ați întrebat vreodată ce determină un director executiv plătit regește să înșele, să fure și să mintă? Poate că e psihopat, iar acum există un test, B-Scan 360, care poate ajuta la stabilirea acestui lucru. B-Scan a fost conceput de Paul Babiak, psiholog industrial-organizațional, și de Robert Hare, creatorul instrumentului de diagnosticare a trăsăturilor psihopate la deținuți. Testul B-Scan este prima încercare formalizată de a descoperi tendințe similare în conducătorii din industrii și răspunde suspiciunii din ce în ce mai mari că psihopații ar putea fi deosebit de pricepuți la escaladarea ierarhiei corporatiste. (M. Steinberger, *New York Times Magazine*, 12 decembrie 2004)

Citatul acesta a apărut în a patra ediție a *Annual Year in Ideas* sub patronajul *New York Times* referindu-se la unul dintre principalele concepte noi prezentate în ultimele 12 luni.[1]

Scala PCL-R și derivatele sale folosesc note acordate de specialiști calificați care utilizează informații colaterale sau obținute prin interviuri ori din dosare. Autoevaluările de personalitate și de psihopatie sunt des folosite în proiectele de cercetare pe scară largă, dar s-au dovedit limitate pentru evaluarea indivizilor. Mai precis, sunt predispuse la managementul pozitiv al impresiei de către indivizii versați și psihopați.[2,3] Intenția noastră a fost de a construi un instrument care măsoară psihopatia analizând comportamentele, judecățile și atitudinile subtile și deseori ascunse ale psihopaților din corporații, care le scapă deseori managerilor. Dincolo de dorința noastră de a dezvolta cercetarea în domeniul psihopatiei din corporații, am fost motivați și de dorința de a fi capabili să le oferim organizațiilor informații despre comportamentele nevăzute și cu adevărat problematice care le pot provoca daune atât lor, cât și angajaților.

Originile Business-Scan 360 (B-Scan 360)

Pornind de la primele sale studii asupra psihopaților din industrie, Babiak a prezentat următorii pași:

Ca urmare a faptului că mi-am dat seama că descoperisem un psihopat care lucra în domeniu, așa cum am prezentat în Capitolul 5, am publicat o lucrare științifică care a cuprins descoperirile mele și

inclusiv unele observații teoretice.[4] *Mult mai atent de acum încolo și având mult mai multe cunoștințe despre psihopatie, m-am simțit mai bine pregătit să caut alte exemple pe care poate le-aș fi regăsit în alte organizații. Precaut și ținând cont de sfaturile lui Bob Hare, am ciulit urechile cât timp mi-am continuat cariera de consultant pe parte executivă și organizațională, mulțumită căreia am luat contact cu sute de directori. Am evitat cu grijă capcana în care cad cei noi în domeniu, anume aceea de a descoperi psihopați peste tot! După cum s-a dovedit, a durat mai bine de zece ani pentru a strânge și a analiza informațiile raportate în Capitolul 9.*

Pe parcurs mi-am dat seama că multe dintre comportamentele problematice erau deja cunoscute de aceste companii și gestionate prin intermediul diverselor programe de dezvoltare managerială și al proceselor de planificare a succesiunii (spre exemplu, prin pregătirea managerilor, prin rotația locurilor de muncă și antrenarea directorilor). Din fericire, numărul redus de indivizi de care am dispus pentru studiu au avut suficiente trăsături și caracteristici („steguleț roșii") ca să justifice includerea lor în grupul de psihopați din corporații menționat mai sus. Restul erau, de obicei, lipsiți de pregătire în domeniul managementului sau au prezentat alte probleme de atitudine sau de personalitate.

Am vrut să continui în această direcție de cercetare (care nu a fost până acum explorată din punct de vedere empiric), însă care avea să fie modalitatea ușor de pus în practică și eficientă, așa încât să fie acceptată de organizațiile care își doreau să ia parte la studiul prin care urma să-mi dau seama cu precizie de diferența dintre un psihopat din corporație și un simplu „șef rău"? Aveam nevoie de un instrument nou, unul conceput special pentru domeniul afacerilor. Rezultatul a fost testul B-Scan (Business-Scan).

CONCEPEREA TESTULUI B-SCAN

Am elaborat itemii pentru Testul B-Scan pornind de la o analiză de conținut a planurilor de succesiune și de dezvoltare individuală utilizate de opt companii din Statele Unite. Aceste evaluări au fost făcute de supervizorii direcți (precum și de unii colegi de muncă) care aveau experiență directă cu comportamentele, atitudinile, deciziile profesionale și nevoile de dezvoltare ale angajaților la locul de muncă. Deseori nu au avut o formă standardizată, ceea ce a dus la variații semnificative ale conținutului și formulării. Am redus numărul mare de itemi la aproximativ 200 de caracteristici unice, după care le-am reformulat pe toate (după nevoie) utilizând limbajul profesional standardizat și eliminând orice formulare care ar fi putut fi ilegală (din punctul de vedere al departamentului de resurse umane). Pe urmă am prezentat această primă listă de itemi unui grup de experți în psihopatie pe care i-am rugat să noteze „relevanța" sau utilitatea fiecărui item pentru evaluarea psihopatiei sau a vreunei trăsături a psihopatiei. Separat, am rugat membrii unui grup constituit din directori de operațiuni și de resurse umane (care nu

cunoșteau potențialul fiecărui item referitor la psihopatie) să evalueze „importanța“ pe care o avea fiecare item în mersul companiei. Înțelegem prin importanță gradul de îngrijorare pe care l-ar stârni fiecare trăsătură sau comportament dacă ar fi remarcat la un angajat, precum și acțiunile care ar urma. Am ales itemii care au fost evaluați *atât* ca fiind *deosebit de relevanți* pentru diagnosticarea psihopatiei, cât și care indicau *comportamente profesionale problematice* pentru a alcătui două versiuni de cercetare a Testului B-Scan, aceea de Autoevaluare (care cuprinde 126 de itemi pentru autoevaluare) și cel 360 (care cuprinde 113 itemi care trebuie completați de supervizori sau de alte persoane care cunosc persoana evaluată. *Notă:* feedbackul 360 de grade este o tehnică folosită deseori în dezvoltarea managerială și executivă, pentru a avea certitudinea că mai mulți observatori diverși „din jurul angajatului“, precum șeful, subalternii și colegii contribuie, la evaluarea generală și combinată).

O parte importantă a procesului de validare (dovadă că instrumentul chiar măsoară ceea ce susține că măsoară) a fost să evaluăm cât de *precis* reflectă Testul B-Scan constructul tradițional al psihopatiei, așa cum e măsurat de scala PCL-R. Procesul a fost constituit din câteva etape. În primul rând a trebuit să se stabilească dacă structura Testului B-Scan reflectă Modelul cu patru factori al lui Hare. O serie de analize statistice au redus numărul de itemi la 20 și au demonstrat că modelul cu patru factori al Testului B-Scan nu îl contrazice pe cel al scalei PCL-R.[5] Denumirile factorilor sunt prezentate mai jos, având în paranteză denumirile omologilor lor de pe scala PCL-R:

1. *Manipulator/Lipsit de etică* (Interpersonal)
2. *Indiferent/Insensibil* (Afectiv)
3. *Neserios/Aiurit* (Stil de viață)
4. *Intimidant/Agresiv* (Antisocial)

Am desfășurat al doilea test de validare pe teren, cu angajați din diverse domenii (din sectorul public, privat, din organizații nonprofit și din altele). Am inclus eșantioane din comunitate precum acelea obținute prin intermediul serviciului de colectare de date online oferit de Amazon Mturk. Scopul acestor studii a fost: a) să confirmăm din punct de vedere statistic plasarea acestor itemi în câmpurile teoretice potrivite și b) să scurtăm lista, ca ea să cuprindă doar itemii care oferă cele mai multe

informații; cu alte cuvinte, ne-am dorit itemii care cuprindeau cele mai relevante comportamente, atitudini și judecăți privitoare la psihopatie.

Rezultatele au dus la crearea celor patru versiuni ale Testului B-Scan: Testul B-Scan de autoevaluare, varianta prescurtată, și Testul B-Scan 360, varianta prescurtată (de folosit de către cercetători), și Testul B-Scan de autoevaluare, varianta lungă, și Testul B-Scan 360, varianta lungă (destinate consultanților în afaceri și angajaților din departamentele de resurse umane și care pot fi incluse în programele de selecție, promovare și de dezvoltare directorială).

Al treilea test a probat dacă psihopatia din corporații măsurată de instrumentul B-Scan poate prezice sau calcula cu precizie relațiile cunoscute sau presupuse cu alte variabile asociate cu psihopatia în general. Ne poate oferi Testul B-Scan informații despre psihopatia din corporații dincolo de cele pe care le putem deduce din alte metode de măsurare? Rezultatele cercetărilor noastre ne sugerează că da.

TESTUL B-SCAN DE AUTOEVALUARE

Testul B-Scan de autoevaluare (versiunea de autoevaluare) corespunde din multe puncte de vedere cu scala de autoevaluare bazată pe PCL-R, anume Scala-III de Autoevaluare a Psihopatiei (SRP-III).[6] Asemenea altor instrumente de măsurare a psihopatiei, Testul B-Scan de autoevaluare se află într-o strânsă legătură cu narcisismul și machiavelismul. Cât despre trăsăturile de personalitate normale, Testul B-Scan de autoevaluare și SRP-III sunt asociate cu niveluri scăzute de *Simpatie* (încrezător, sincer, altruist, ascultător, modest, milostiv) și *Conștiinciozitate* (competent, ordonat, harnic, aspiră să-și îndeplinească țelurile, disciplinat, planifică în avans). În cursul unui studiu de validare[7] am descoperit că Testul B-Scan și SRP-III au dovedit același tipar de asocieri cu trăsăturile normale de personalitate, în timp ce narcisismul și machiavelismul au fost asociate cu trăsături normale de personalitate diferite. Asta sugerează că, deși Testul B-Scan este dedicat folosirii la locul de muncă, reprezintă psihopatia în continuare, iar structura sa o urmează pe aceea din patru factori a scalei PCL-R.

Ce am aflat până acum despre psihopatia din corporații folosind Testul B-Scan

Lista studiilor științifice întreprinse cu ajutorul Testului B-Scan care au fost publicate a crescut în anii care s-au scurs de la apariția articolului din *New York Times* amintit mai sus. Scopul volumului de față nu este să discute în detaliu toate studiile care au folosit testul B-Scan. Pe de altă parte, aceste studii au contribuit, alături de munca pe care am desfășurat-o cu directori din diverse organizații de-a lungul timpului, la revizuirea acestei cărți. Există câteva descoperiri care merită amintite aici. (Recomandăm, de asemenea, o analiză apărută recent care discută rolul testului B-Scan și al Triadei întunecate la locul de muncă.)[8]

PSIHOPATIE DIN CORPORAȚII ȘI GEN

Majoritatea studiilor despre psihopatie au fost făcute cu subiecți bărbați. În rândul populației generale, prevalența psihopatiei este semnificativ mai mare la bărbați, ceea ce înseamnă că există mai mulți bărbați decât femei care obțin scoruri suficient de ridicate pe scala psihopatiei ca să „se înscrie" în categoria respectivă.[9,10,11] Același tipar se face remarcat și în cazul deținuților[12] (vezi S 2.4: *Gen, etnie, cultură* pentru o discuție scurtă despre diferențele de rasă, gen și de ordin etnic/cultural în psihopatie și măsurarea ei).

Cu ajutorul Testului B-Scan de autoevaluare și a Scalei de autoevaluare a psihopatiei (SRP-III; Paulhus *et al.*, 2016) am descoperit că bărbații au obținut scoruri *semnificativ mai mari* decât femeile la ambele măsurători.[13] Asta sugerează că diferențele de gen în psihopatie există la locul de muncă. Mai mult, raportându-ne la un eșantion de 425 de angajați ai unei organizații publice am descoperit că femeile supervizori au obținut scoruri semnificativ mai scăzute decât bărbații supervizori la toți cei patru factori ai testului B-Scan 360 și la scorul total al Testului B-Scan 360.[14]

Aceste rezultate sunt foarte interesante, fiindcă introduc o perspectivă nouă în studiul psihopatiei la femei. Dincolo de rezultatele mai scăzute pe care le obțin femeile pe scala psihopatiei față de bărbați, acestea sunt, de asemenea, percepute ca fiind mai puțin psihopatice decât bărbații de către angajații lor. Având în vedere impactul negativ pe care îl pot avea la locul de muncă trăsăturile percepute drept psihopate la manageri, aceste rezultate îi atribuie un nou înțeles zicalei mogulului media Peter Gruber,

care spusese că „cel mai potrivit bărbat pentru o slujbă este adesea o femeie“.

HĂRȚUIRE LA LOCUL DE MUNCĂ

Hărțuirea la locul de muncă a fost intens discutată în media după mișcarea #MeToo, declanșată de reportajele despre cazurile de hărțuire și de abuzuri sexuale la locul de muncă în care au fost implicate persoane celebre. Victimele sunt încurajate să mărturisească. Studiile asupra impactului negativ al hărțuirii la locul de muncă au fost prolifice, printre ele numărându-se inclusiv cele despre angajamentul organizațional scăzut, despre satisfacția profesională și personală și despre cazurile în creștere de părăsire a locurilor de muncă, anxietate, depresie și simptome fizice.[15] Cu toate acestea, trăsăturile de personalitate ale acestor indivizi sunt mai puțin cunoscute. Se știe că, în general, cei care se fac vinovați de hărțuire la locul de muncă tind să fie rebeli[16] și să aibă niveluri scăzute ale trăsăturii de personalitate numită Simpatie.[17] De asemenea, tind să fie răzbunători[18], să aibă niveluri scăzute de sinceritate/modestie[19], sunt preocupați să „se comporte ca bărbații“[20] și ocupă, de obicei, poziții de management.[21]

După cum se poate remarca, toate trăsăturile după care se identifică vinovații de hărțuire la locul de muncă sunt, de asemenea, trăsături asemănătoare afișate de indivizii psihopatici. Prin urmare, ne-am dorit să aflăm dacă psihopatia este unul dintre factorii fundamentali asociați cu hărțuirea la locul de muncă.

Mathieu și Babiak[22] au desfășurat un studiu într-o organizație publică folosind Testul B-Scan 360 în cursul căruia angajații au notat indivizii care i-au hărțuit în funcție de psihopatie și de alte trăsături de personalitate. Am descoperit că psihopatia era cel mai *puternic* indicator al hărțuirii la locul de muncă (dincolo de influența altor trăsături de personalitate care sunt de obicei luate în considerare la angajare). Asta subliniază importanța de a avea instrumente psihometrice bine puse la punct precum Testul B-Scan 360, care să ajute la evaluarea unora dintre trăsăturile întunecate de personalitate care sunt responsabile pentru hărțuirea la locul de muncă.

ANGAJAȚII NU-ȘI PĂRĂSESC LOCUL DE MUNCĂ, CI ȘEFII (PSIHOPATICI)

În cadrul unui studiu despre impactul pe care îl are leadershipul asupra satisfacției profesionale a angajaților, a angajamentului față de organizație și a intenției de a părăsi locul de muncă, o echipă de psihologi industrial-organizaționali[23] a descoperit că angajații au fost mai degrabă afectați de carența abilităților interpersonale ale managerilor lor decât de lipsa abilităților tehnice. Cu alte cuvinte, liderii trebuie să aibă abilități interpersonale bune, precum capacitatea de a asculta, empatia și capacitatea de a-și încuraja și motiva angajații, de a gestiona conflicte, de a oferi sprijin și de a da dovadă de integritate, printre altele, ca să-și influențeze subalternii într-un mod pozitiv. Chiar dacă liderii dedicați îndeplinirii de sarcini pot avea carențe la aceste abilități interpersonale, există câteva tipuri periculoase de lideri care, dincolo de faptul că nu posedă abilități interpersonale/umane, manipulează cu indiferență și violență ca să obțină ce-și doresc și ca să ajungă unde își propun.

Mathieu, Neumann, Babiak și Hare[24] au analizat influența trăsăturilor psihopate ale managerilor asupra satisfacției profesionale a angajaților lor, precum și a felului în care gestionează aceștia conflictul muncă-familie și disconfortul psihologic. Am descoperit că angajații care le-au dat managerilor lor scoruri mari la Testul B-Scan 360 (psihopatie) au raportat, de asemenea, niveluri mai *ridicate* de disconfort psihologic, o relație mai tensionată între muncă și familie și niveluri mai *scăzute* de satisfacție profesională. Într-un studiu ulterior am descoperit că psihopatia în rândul supervizorilor a prezis niveluri mai scăzute ale satisfacției profesionale ale angajaților, fapt care a prezis, la rândul său, intenția acestora de a-și părăsi locurile de muncă și companiile.

Într-o lume deosebit de competitivă, organizațiile nu-și permit să aibă angajați care nu sunt mulțumiți și care suferă de disconfort psihologic. Angajații nemulțumiți și nefericiți nu dau randament, iar angajații care nu dau randament influențează direct performanțele financiare ale companiei. Păstrarea angajaților talentați este un aspect crucial al succesului organizațional și acum știm că acesta este determinat de cel puțin un factor, și anume personalitatea de bază a supervizorului direct.

PSIHOPATIE ȘI STIL DE CONDUCERE

Care sunt trăsăturile unui lider bun? Leadershipul este cel mai discutat subiect din literatura de afaceri. De-a lungul anilor au fost dezvoltate și testate numeroase teorii de leadership. Psihologii industrial-organizaționali Avolio și Bass[25] au dezvoltat unul dintre cele mai influente modele de leadership, Modelul leadershipului complet (Full Range Model of leadership). Modelul leadershipului complet cuprinde trei stiluri de leadership: Leadershipul pasiv/evitant, Leadershipul tranzacțional și Leadershipul transformațional.

Leadershipul pasiv/evitant descrie liderii care sunt absenți, care evită să interacționeze și să confrunte problemele, care nu sunt prezenți când angajații au nevoie de ei. Leadershipul pasiv/evitant este asociat cu niveluri scăzute de satisfacție profesională și de satisfacție față de supervizori ale angajaților.[26]

Leadershipul tranzacțional descrie un comportament orientat către îndeplinirea sarcinilor și atingerea țelurilor, caracteristic liderilor care recompensează astfel de atitudini, care contorizează greșelile și stabilesc standarde. Liderii care exagerează cu acest stil își concentrează atenția asupra greșelilor și se folosesc de amenințările disciplinare ca să-și determine angajații să atingă țelurile organizaționale.

Leadershipul transformațional este cel mai pozitiv dintre cele trei stiluri care compun Modelul leadershipului complet. Cuprinde patru factori: considerație individualizată (acordă atenție fiecărui angajat în parte); stimulare intelectuală (încurajează angajații să gândească în afara tiparelor); motivație inspirațională (influențează angajații prin aerul încrezător și prezența dinamică); și influența idealizată (reprezintă un model comportamental prin caracter și reușite personale). Stilul de leadership transformațional este asociat cu reducerea stresului la angajați,[27] cu angajament crescut față de organizație,[28] cu o performanță îmbunătățită a echipei,[29] și cu o stare de bine din punct de vedere psihologic a angajaților.[30]

Ne-am dorit să aflăm dacă vreunul dintre aceste stiluri de leadership este asociat cu psihopatia; în caz că răspunsul era afirmativ, voiam să știm care din ele. Mathieu și Babiak[31] au rugat angajații de la două tipuri diferite de companii (una era o organizație din sectorul public, iar cealaltă era

companie financiară mare) să-și evalueze supervizorii direcți utilizând Modelul leadershipului complet și să le noteze nivelul de psihopatie cu ajutorul Testului B-Scan 360. Am descoperit că supervizorii care au obținut scoruri ridicate de psihopatie au avut scoruri semnificativ mai *scăzute* la ambele categorii de leadership pozitiv (anume Leadershipul tranzacțional și transformațional). Am aflat, de asemenea, că supervizorii care au obținut scoruri ridicate de psihopatie au avut scoruri *mari* la categoria Leadership pasiv/evitant. Aceste rezultate semnalează că indivizii psihopați nu tind să se descurce prea bine la îndrumarea oamenilor și, de asemenea, că nu dau randament nici la gestionarea sarcinilor. De fapt, odată ce obțin o poziție de lider, e foarte probabil să nu fie niște șefi de încredere, să nu fie prezenți când angajații lor ai nevoie de ei și să nu le ofere sprijin.

Rezultatele confirmă ceea ce am descoperit folosind scala PCL-R: liderii psihopați excelează la „vorbe multe și rezultate puține". Carisma îi ajută să se angajeze în poziții de lideri, dar nu sunt capabili să aibă succes ca atare pe termen lung.

PSIHOPATIE ȘI LEADERSHIP ABUZIV

Consultantul de management Bennett Tepper[32] definește supervizarea abuzivă drept „manifestarea susținută de comportamente verbale și nonverbale abuzive, cu excepția contactelor fizice". Este asociată cu o satisfacție personală și profesională relativ scăzută, cu un angajament scăzut față de organizație, cu un conflict aprins muncă-familie și cu un disconfort psihologic generalizat. Asta se traduce prin pierderi anuale de 23,8 miliarde de dolari pentru organizațiile din Statele Unite din cauza productivității scăzute, a absenteismului și a costurilor de asistență medicală.[33] În faza de dezvoltare a Testului B-Scan ne-am dat seama că, fără doar și poate, factorul Antisocial de pe scala PCL-R (care cuprinde itemii pentru control comportamental scăzut, probleme comportamentale timpurii, delincvență juvenilă, revocarea liberării condiționate și versatilitatea infracțională) se manifestă în Testul B-Scan sub formă de Intimidare și Agresiune.

Prin urmare, nu am fost surprinși să descoperim, în cursul unui studiu efectuat într-o organizație nonprofit cu 95 de angajați, că psihopatia

măsurată cu Testul B-Scan 360 este *puternic asociată* cu leadershipul abuziv, ceea ce duce la scăderea satisfacției profesionale a angajaților și la sporirea intenției de a-și părăsi locurile de muncă.[34]

De ce au fost acești manageri angajați și cum au reușit să-și păstreze locurile de muncă? Am prezentat în cartea de față care sunt răspunsurile noastre la aceste întrebări; suntem de părere că mulți șefi sunt oameni buni, bine pregătiți și care au motivații pozitive; alții sunt doar niște „șefi răi"; iar alții sunt psihopați, și anume cei pe care i-am discutat în capitolele precedente.

Poate că nu e deloc surprinzător că psihopatia prezice comportamentele de leadership abuziv. Și totuși aceste rezultate semnalează că identificarea trăsăturilor psihopate este posibilă cu ajutorul unui instrument psihometric (Testul B-Scan 360 în cazul de față). Organizațiile și specialiștii de la resurse umane nu ar trebui să angajeze lideri doar pe baza abilităților de a îndeplini sarcini cu succes; ar trebui totodată să ia în considerare abilitățile interpersonale asociate cu stilurile de leadership pozitiv. Un astfel de lider ar ști să-și asculte angajații, să dea dovadă de empatie, de comportament etic, să știe să alcătuiască o echipă, să-și motiveze și să-și sprijine angajații, să fie sincer și modest. Indivizii psihopați nu posedă, în general, astfel de abilități.

Domeniul de cercetare este încă la început, așa că mai e nevoie de alți câțiva ani de studiu până când organizațiile vor trata situația cu suficient de multă seriozitate încât să implementeze procese mai aspre de selecție, plasare și promovare care iau în calcul aspectele negative ale oamenilor cu personalități întunecate. Realitatea este că nu organizațiile creează lideri abuzivi, ci că acestea îi angajează și îi promovează.[35]

11
Inamicul este la porți

Carla a străbătut în fugă coridorul, cu o ceașcă de cafea în mână și cu un dosar la subraț. Nu-i plăcea defel să întârzie la aceste întâlniri, însă doar ce primise niște informații proaspete care ar fi putut să ajute la luarea deciziilor în acea zi.

Ceasul mare din capătul încăperii indica ora 10:02.

– Scuze că am întârziat, a zis Carla, luând loc la masa de conferințe și așezând dosarele pe ea. Și-a scos portofelul din poșetă, a pescuit din el doi dolari și i-a pus în mijlocul mesei. În ciuda tuturor schimbărilor prin care trecuse compania în ultimul an, această ceremonie se păstrase – penalizare de un dolar pentru fiecare minut de întârziere. Niște consultanți de gestionare a timpului le recomandaseră celor din comitetul executiv această strategie ca să se autodisciplineze, iar ea fusese păstrată. Le-a plăcut la nebunie; de atunci, fiecare ședință la care participau directorii și superiorii lor urma această regulă. Când amenda fusese de 25 de cenți per minut, banii care se strângeau după un an în pot erau suficienți să se poată cumpăra pizza de ei pentru toți angajații. Acum, din cauza inflației, amenda ajunsese la un dolar, însă fiindcă punctualitatea fusese îmbunătățită, banii ajungeau pentru mai puține cutii cu pizza.

– Mă bucur că ne-am strâns cu toții. Mulțumesc, a zis Johnson, directorul executiv. Cu toții i-ați intervievat pe Morgan și pe Tom pentru funcția de director de comunicare, iar scopul acestei ședințe este de a ne spune fiecare punctul de vedere, de a trece în revistă recomandările primite și așa mai departe și să luăm o decizie. Suntem cu toții de-acord? a întrebat el, după care s-a uitat la toți membrii echipei de selecție prezenți în sala de ședințe.

Au încuviințat cu toții.

Carla le-a înmânat tuturor membrilor echipei câte un dosar pentru fiecare dintre cei doi candidați. Acestea cuprindeau rezultatele interviurilor, verificarea experienței și evaluările primite din partea firmei de recrutare.

– Prima pagină vă oferă un rezumat al tuturor informațiilor pe care le avem. Vă las un minut să o parcurgeți, le-a spus, după care a început să scoată alte notițe din teancul ei cât timp colegii parcurgeau rândurile.

– E destul de limpede că amândoi sunt la egalitate, dacă ne luăm după lista de competențe. Ambii au obținut calificative mari conform referințelor primite în ceea ce privește cunoașterea domeniului, clădirea relațiilor cu parteneri externi, stilul de comunicare orală, comunicarea scrisă și înțelegerea domeniului. Morgan s-a descurcat per total ceva mai bine la rezolvarea problemelor și la luarea deciziilor, însă una dintre referințe a menționat că are tendința de a se ocupa prea mult de chestiunile de finețe și că nu știe să delege suficient. Tom a primit o recenzie opusă; are tendința de a delega prea multe și de a preda uneori în grija altora chestiuni despre care fostul său șef spunea că ar fi trebuit să se ocupe de unul singur.

– Și eu am rămas cu aceeași impresie după interviuri, a zis Nate, directorul de la resurse umane. Tom mi-a spus că-i place să-și dezvolte oamenii, iar delegarea sarcinilor ajuta în acest scop. Morgan nu părea să creadă că era o problemă în a face el totul de unul singur; dimpotrivă, era destul de mândru de asta. Pe de altă parte, nu avea la fel de mulți subalterni precum Tom.

Discuția a continuat cu o trecere atentă în revistă a celorlalte domenii de competență. La final, ambii candidați li se părură la fel de promițători.

– Se menționează undeva domeniile la care se recomandă îmbunătățiri? a întrebat Johnson, răsfoind rapoartele.

– Da, le vei găsi enumerate pe pagina următoare. Tom nu a avut prea mult de-a face cu restul domeniului; a lucrat în principal la comunicare. Morgan, în schimb, a venit la comunicare având experiență în marketing, a răspuns Carla, așa că e mai versatil.

– Îmi place asta la Morgan, a adăugat Nate. Chiar dacă lui Tom pare să-i placă mai mult domeniul, dacă ne ghidăm după masteratul pe care l-a absolvit, Morgan ar putea să gestioneze cum trebuie chestiunile de zi cu zi. I-aș da un calificativ mai mare aici.

– Are și Morgan aspecte la care e de lucru? a întrebat Johnson.

– Da, are foarte puțină experiență ca supervizor. Prima lui slujbă a fost aceea de analist de piață, pe urmă a avansat pe un post de senior, tot colaborator. A optat pentru aceeași poziție la comunicare fiindcă se

deschisese un post și fiindcă i-a plăcut dintotdeauna jurnalismul, a răspuns Nate. Morgan a fost promovat de două ori în trei ani, însă doar ultima sa slujbă i-a permis să supervizeze alți oameni.

– Deci are de lucru pe partea de delegare a sarcinilor, a adăugat Carla, notând asta în dosarul ei. Una dintre surse mi-a oferit părerea sa despre stilul lui Tom, dând de înțeles că acesta era destul de dur cu oamenii. Nu am aflat mare lucru despre stilul de management al lui Morgan din referințele sale.

– Am vorbit pe îndelete cu Morgan despre stilul său de supervizare și, chiar dacă nu are prea multă experiență directă cu asta, mi-a plăcut ce a avut de zis, a adăugat Nate.

– Am avut aceeași impresie, a zis Carla. Morgan mi-a dat impresia că are multe cunoștințe teoretice despre management, dar că îi lipsește într-adevăr experiența.

– Păi, cred că ne putem ocupa de asta cu niște pregătire, a adăugat Nate.

Grupul a continuat să dezbată punctele forte și minusurile fiecărui candidat, spunându-și impresiile personale și informațiile din referințe.

– Cum rămâne cu abilitatea de a gestiona problemele pe partea de media cu care ne confruntăm? Ce părere aveți? a întrebat Johnson, uitându-se la Nate.

– În ceea ce-l privește pe Tom, a început Nate, mi-a plăcut că are ceva experiență pe partea de media și că a vorbit în numele companiei în timpul uneia dintre crizele generate de un produs al lor. Morgan nu a avut de-a face aproape deloc cu media. Cu toate acestea, a conceput un plan de comunicare sofisticat pe care vi l-am trimis în urmă cu o săptămână.

– Care sunt rezultatele testelor? a întrebat Johnson, făcând referire la multitudinea de teste psihologice pe care trebuie să le dea fiecare candidat pentru o funcție importantă în procesul de angajare.

– Rezultatele au arătat că Tom e mai sociabil și mai asertiv într-un fel aproape exagerat, a răspuns Carla, și că Morgan e mai rezervat și poate nu suficient de asertiv. Cu toate acestea, rezultatele au fost interesante, per total.

– Interesante? a întrebat Johnson, zâmbind. Pe-asta n-am mai auzit-o până acum. Ce vrei să spui cu „interesante“?

– Amândoi au obținut scoruri bune la conștiinciozitate, deschidere față de idei noi, inteligență și socializare, a continuat Carla, dar în mod

surprinzător notele lui Tom au fost cele mai mari pe care le-a întâlnit vreodată consultantul la oamenii de afaceri.

– Elaborează, i-a zis Nate, înclinându-se în față.

– Sunt câteva intervale care ne interesează pentru fiecare funcție în parte. Morgan s-a descurcat bine, a obținut note suficient de mari la toate categoriile ca să fie un candidat potrivit. Tom a obținut, însă note *perfecte* la toate categoriile. Nu știu precis ce înseamnă asta, dar chiar mă întreb cum se poate să se fi descurcat atât de bine.

– Poate că e candidatul perfect? a întrebat Nate.

Johnson s-a uitat la ceas și le-a spus membrilor grupului că avea o altă întâlnire pentru care trebuia să se pregătească. S-a ridicat de pe scaun și le-a propus să continue ședința în lipsa lui, cerându-le să-i comunice decizia până la finalul zilei.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cui i-ai oferi slujba?
- Ce alte informații ai dori să afli înainte să iei decizia?
- Ai observat vreun „steguleț roșu“ la vreunul dintre candidați?

Procesul de angajare și de selecție – prima linie de apărare

Partea aceasta este dedicată modalităților prin care companiile pot împiedica angajarea și promovarea psihopaților în corporații. Chiar dacă nu există vreo procedură care să garanteze împiedicarea tuturor infiltraților, vigilența bazată pe o înțelegere mai bună poate îmbunătăți sistemul de apărare.

Începem prin a rezuma procedurile tipice de personal la care apelează companiile ca să angajeze și să promoveze oameni. Invităm cititorul să caute eventuale slăbiciuni sau scăpări prezente în aceste proceduri de care psihopații ar putea profita sau cu ajutorul cărora ar putea opera neobservați și vom oferi și noi, la rândul nostru, sugestii pentru blocarea unora dintre aceste căi.

Una dintre cele mai dificile atribuții ale unui director este gestionarea personalului unei companii, iar abilitatea de a identifica și de a lua măsuri în cazul indivizilor problematici este esențială. Departamentul de resurse umane este responsabil cu găsirea și cu angajarea de oameni noi, de implementarea programelor de compensare și beneficii, de gestionarea

relațiilor între angajați și (acolo unde este cazul) sindicate, de dezvoltarea și oferirea programelor de orientare și de instruire a angajaților și de administrarea proceselor de evaluare a rezultatelor și de dezvoltare a talentelor. Unele departamente de resurse umane mai mari le oferă, de asemenea, directorilor instructaj și îndrumări cu privire la chestiuni care țin de gestionarea schimbărilor, de pregătire și de planificarea succesiunilor sau a înlocuirilor.

Funcția cea mai de preț a departamentului de resurse umane constă în găsirea, atragerea și păstrarea personalului talentat. *Managerul care angajează* și colegii care fac ore suplimentare ca să suplinească absența se întreabă uneori de ce durează atât de mult până se angajează cineva. Răspunsul constă în procesul de recrutare prin care candidații trebuie să treacă cu brio înainte să primească ofertă pentru o slujbă.

În principiu, managerul care angajează analizează prima oară sarcinile pe care le presupune funcția și redefinește uneori unele dintre cerințele care sunt cuprinse în descrierea locului de muncă. Acesta poate fi un proces anevoios, însă joacă un rol esențial în găsirea omului potrivit. Pe urmă funcția liberă este anunțată pe platformele cu locuri de muncă disponibile și pe internet. Dacă funcția este suficient de importantă sau dacă necesită o specializare anume, compania are posibilitatea de a apela la serviciile unei firme de recrutare care să preselecteze candidații. Următorii pași au un rol foarte important în împiedicarea companiei de a angaja un posibil psihopat.

CV-URILE TREBUIE ALESE CU ATENȚIE

Înainte de epoca internetului, companiile primeau, poate, câte zece CV-uri pentru orice funcție liberă și trebuiau să le analizeze manual. În prezent, anunțurile de pe internet pot determina o mulțime de candidați să-și trimită CV-urile, însă acestea sunt sortate automat grație algoritmilor care caută cuvinte-cheie care se potrivesc cu criteriile pentru descrierea locului de muncă. Principalul defect al folosirii CV-ului pe post de mecanism de diferențiere constă, firește, în tendința candidaților de a-și supraevalua sau de a-și măslui competențele, iar algoritmii nu sunt îndeajuns de sofisticați încât să facă diferența dintre adevăr și minciună. Candidații își vor potrivi, bineînțeles, informațiile din CV-uri după specificul companiilor, ca din ele

să rezulte mai bine concordanța între cunoștințele, competențele și abilitățile pe care le posedă și cele specificate în anunțurile firmelor. Abordarea aceasta este, de fapt, isteață, fiindcă evidențiază ceea ce este important pentru compania care angajează și include adesea cuvintele-cheie căutate de algoritmi. Mulțumită ei, candidatul are posibilitatea de a depăși primul obstacol. Cu toate acestea, adaptarea CV-ului propune ideea că respectivul candidat are *fără doar și poate* calificările și experiența necesare.

Psihopații, care sunt niște mincinoși binecunoscuți, vor depăși adesea limita care desparte buna autopromovare de minciunile sfruntate. Experiența noastră cu psihopații ne-a oferit ocazia de a vedea CV-uri în care se menționau slujbe pe care candidații *nu le avuseseră vreodată*, companii care *nu au existat vreodată*, promovări în funcții *inventate*, afilieri profesionale care *nu existau*, premii și recomandări care *nu au fost acordate vreodată*, scrisori de recomandare scrise *chiar de* candidați și până și acreditări educaționale și profesionale *falsificate*, printre multe altele. Este *obligatoriu* ca toate informațiile din CV-uri să fie verificate *înainte* de începerea procesului de intervievare, ca eventualele înșelăciuni psihopate să fie descoperite. E un proces îndelungat, însă merită din plin. De obicei verificarea informațiilor din CV-uri începe însă *după* faza interviurilor. Din cauza aceasta, managerul care angajează se află în dezavantaj în cursul interviului, fiindcă nu dispune decât de informațiile din CV, iar psihopatul se pricepe de minune la justificarea conținutului acestuia.

În cel mai rău caz, înainte de interviu trebuie verificat istoricul academic prin contactarea secretariatului universității amintite în CV. În unele cazuri, candidații manipulează ușor denumirea specializării absolvite în avantajul lor (de pildă, ingineria este un domeniu de studiu mai dificil decât ingineria tehnologică). De asemenea, având în vedere că programele avansate de studiu presupun adesea scrierea unor teze sau disertații, iar specialiștii tehnicieni cu experiență scriu uneori articole și lucrări științifice, poate că ar fi bine ca acele companii prudente să obțină copii după aceste documente pe care să le dea spre lectură și evaluare colegilor din departamentul tehnic. O resursă bună în acest scop este Google Scholar. Acreditările și licențele profesionale, în special cele acordate de guvern în folosul public, cum ar fi cele din domeniul medicinei, psihologiei, ingineriei și așa mai departe, pot fi verificate cu sprijinul autorităților

competente. Se poate căuta destul de ușor în bazele de date online. De asemenea, Google este de un real ajutor în găsirea informațiilor despre candidați, cu atât mai mult cu cât unii dintre ei vor avea propriile pagini web.

Din păcate însă, dincolo de descoperirea celor mai grosolane minciuni, această selecție inițială nu oferă garanția unor informații precise. În general, CV-urile impresionante presupun o cercetare mai amănunțită, pentru a te asigura că impresiile pe care ți le-ai făcut sunt corecte.

INTERVIURI DE SELECȚIE PRIN TELEFON

Un interviu inițial de selecție prin telefon, Skype, Zoom sau FaceTime poate economisi semnificativ de mult timp și resurse și permite luarea în considerare a unui număr mai mare de candidați. Este o cale ideală de a cunoaște candidatul mai personal și de a strânge mai multe informații despre experiența sa profesională. De obicei e posibil să afli mai multe lucruri despre motivațiile și interesele personale ale candidatului față de slujba oferită punându-i întrebări precum „Spune-mi mai multe despre…“ și „Ce anume te-a determinat să candidezi pentru slujba aceasta?“ Candidații bine informați vor întrezări răspunsurile pe care le caută angajatorii și le vor oferi strategic exemple de experiență profesională care le vor alunga grijile deseori subînțelese; cei care posedă abilități de comunicare bune au ocazia de a trece mai departe. Psihopații se pricep, firește, să observe destul de bine ce-și doresc ceilalți să audă și vor începe să-i manipuleze verbal în cursul acestui interviu; cu toate acestea, este aproape imposibil să se facă diferența dintre ei și candidații legitimi în punctul acesta. Nici măcar beneficiul indiciilor nonverbale pe care îl oferă interviurile video nu poate garanta că angajatorul va remarca minciunile și manipulările.

În cazurile ideale compania va înregistra aceste interviuri (cu permisiunea candidaților) și le va permite altor membri să le evalueze. Aceștia din urmă sunt apoi capabili să pregătească liste cu întrebări care să fie puse la interviuri ulterioare în persoană. Abilitățile conversaționale și manipulatoare ale psihopaților îi pot păcăli chiar și pe cei mai experimentați cercetători ai psihopatiei, care descoperă ulterior, când revăd înregistrările, că discursul candidatului conține în exces *propoziții*

alambicate, *inconsecvențe*, *minciuni*, *distorsiuni*, *discrepanțe* și *logică deficitară*. Mai mult, acești cercetători au avantajul informațiilor colaterale (precum antecedentele penale și evaluările psihologice) despre psihopați pe care companiile poate că nu le dețin. Pe de altă parte, angajatorii trebuie să fie atenți să nu pună prea mare preț pe discrepanțele subtile întrezărite în aceste interviuri. În ciuda faptului că telefoanele sunt pretutindeni, mulți oameni nu se pricep deloc să vorbească la telefon, în special când, din cauza stresului, nu sunt capabili să judece limpede și să vorbească fluent, așa cum se întâmplă de obicei în cazul interviurilor pentru un loc de muncă. Candidații mai tineri preferă fără doar și poate comunicarea în scris în detrimentul oricărei alte modalități de comunicare, ceea ce le creează un dezavantaj la interviurile la telefon și la întâlnirile față în față. În cel mai rău caz însă, angajatorul trebuie să-și noteze în detaliu observațiile referitoare la inconsecvențe și ar trebui să le folosească drept puncte de pornire în interviurile ulterioare, pentru a discuta aspectele care îi stârnesc îngrijorări.

INTERVIURI DE SELECȚIE FAȚĂ ÎN FAȚĂ

Candidații care trec de selecția inițială de la telefon primesc invitația de a participa la interviuri față în față cu personalul de la resurse umane, cu managerul care angajează și, în multe cazuri, cu un tehnician din departamentul în care e disponibilă funcția. Perspectiva fiecăruia e diferită, dar au în comun scopul de a afla cât mai multe informații despre candidat într-o perioadă limitată, ca să ia o decizie informată referitoare la angajarea acestuia.

Angajații de la resurse umane cred deseori că au cea mai bună șansă de a determina „capacitatea de relaționare“ și „nivelul de potrivire“ ale candidatului. Unii manageri care angajează se așteaptă, de asemenea, ca personalul de la resurse umane să determine starea de sănătate mintală (un termen generic care e adesea folosit greșit) a candidatului. Asta este, în mod evident, o așteptare nerealistă, deoarece evaluarea oficială a sănătății mintale nu poate fi făcută de angajatori neinstruiți și poate nici măcar nu e relevantă pentru anumite slujbe. Trebuie să fim atenți că psihopatia *nu* este o boală mintală.

În mod surprinzător, numeroși manageri comit două greșeli esențiale când se pregătesc pentru interviuri, iar ambele îi oferă candidatului psihopat un ajutor nesperat. Unii nu pregătesc întrebările potrivite pentru interviu; iar alții nu se pregătesc deloc! Candidații buni au planuri clare și legitime: își doresc funcția, vor să avanseze în carieră și vor să lucreze pentru o companie anume. În ceea ce-i privește pe candidați, interviul reprezintă ocazia de a impresiona compania cu abilitatea și motivația de a ocupa respectivul loc de muncă. Își pregătesc prezentarea și răspunsurile la întrebările posibile, vor citi cărți despre tehnicile de intervievare și își vor pregăti răspunsuri pentru cele mai întâlnite întrebări, inclusiv pentru cele mai dificile, precum „Spune-mi care e cea mai mare slăbiciune a ta“; „Cum te-ai descurca în situația în care…“ și „Ce ai alege să faci diferit în cariera ta?“

Candidații psihopați au, de asemenea, planuri *secrete*: vor să joace „jocuri mintale“ cu angajatorul, iar scopul lor este să obțină bani și putere, deoarece cred că li se cuvin, nu ca răsplată pentru muncă prestată. Interviul de angajare este cadrul ideal în care psihopatul are ocazia să lase o impresie excelentă. Prin urmare, merită din plin ca managerul angajator să dedice timp și efort pentru pregătirea atentă a unor întrebări cu ajutorul cărora să obțină *acele* informații de care are nevoie ca să ia decizia corectă și care să forțeze candidatul să iasă din zona de confort a răspunsurilor pregătite.

A doua greșeală pe care o fac unii manageri este că nu participă la un program de instruire dedicat tehnicilor de intervievare, deoarece sunt de părere că nu au nevoie de așa ceva, fiindu-le suficiente abilitățile sociale și experiența pe care o au. Unii angajatori au o abordare liberă și nestructurată a interviurilor și se bazează pe „intuiție“ sau pe impresiile personale, fapt care nu e în concordanță cu ceea ce se știe despre tehnicile bune de intervievare și care, din nefericire, vulnerabilizează angajatorul obișnuit în fața tehnicilor de manipulare și a managementului rafinat al impresiilor la care apelează un candidat psihopat.

Sunt disponibile numeroase programe de instruire dedicate tehnicilor de intervievare, iar exemplele de bună practică propun un format similar cu următorul:

Deschidere. Iată câteva exemple de inițiative des utilizate care sparg gheața, care ajută la disiparea tensiunii pe care o presupune o întâlnire față în față și care deschide drumul pentru adevărata muncă: se strâng mâinile, se oferă ceva de băut, se întreabă de ușurința cu care s-a ajuns la locul interviului.

Întrebări inițiale. Sunt întrebări generale despre trecutul candidatului, despre experiența, expertiza, educația și interesul față de locul de muncă, urmând, de obicei, formatul CV-ului.

Întrebări detaliate. Cu ajutorul lor se caută să se afle anumite aspecte din trecutul candidatului care par a fi relevante pentru locul de muncă.

Există trei niveluri de răspunsuri pe care le caută un angajator instruit: *răspunsurile oneste* la întrebări; *impresia* pe care i-o lasă candidatul; și competențele, motivațiile și valorile *fundamentale* pe care le reflectă răspunsurile.

În primul rând, *răspunsurile oneste* lămuresc întrebări și/sau preocupări despre chestiuni precum:

- Ce a făcut cu adevărat candidatul la slujba respectivă?
- Ce rol a avut în organizație – de sprijin sau de conducere?
- Câtă influență a avut candidatul asupra rezultatelor proiectelor?
- Cum a gestionat candidatul problemele care s-au ivit?
- Candidatul a evoluat pe parcursul carierei și a preluat mai multe responsabilități în timp?

În al doilea rând, pe măsură ce candidatul vorbește, angajatorul își formează *impresii* care pot include:

- Ce impresie produce acest candidat? S-au schimbat primele impresii pe parcursul interviului?
- Ce denotă limbajul său corporal?
- Cât de serios (și de realist) se raportează candidatul la cariera sa și la slujba respectivă?
- Este afabil, isteț și implicat?
- Pare pregătit pentru acest interviu, informându-se dinainte despre slujbă și companie?
- Candidatul oferă informații fără ocolișuri; pare că e onest?

În al treilea rând, se întrezăresc competențe, motivații și valori *fundamentale*.

- Este această persoană în stare să comunice bine în cursul unei discuții față în față cât de cât stresante?
- Candidatul se arată interesat de întrebările care i se pun și se concentrează asupra lor sau bate câmpii?
- Candidatul a dat dovadă de o judecată bună în alegerile pe care le-a făcut în carieră?
- Candidatul a demonstrat abilități de lider și de persuasiune, că este integru, că știe să comunice eficient și să lucreze în echipă?

O greșeală pe care o fac mulți angajatori este că se concentrează strict asupra răspunsurilor punctuale și a propriilor impresii și *nu* iau în considerare competențele, motivațiile și valorile profesionale fundamentale și transferabile. E nevoie de multă muncă pentru a concepe întrebări care vor scoate la iveală aceste informații și de multă experiență în interviuri pentru a putea interpreta corect răspunsurile. Este esențial ca angajatorul să știe să asculte și să ia notițe, la fel cum e deosebit de important să remarce răspunsurile inconsecvente și exagerate oferite de candidații psihopați.

OFERIREA DE INFORMAȚII DESPRE LOCUL DE MUNCĂ ȘI COMPANIE

Cu cât cunosc candidații mai multe despre sarcinile zilnice pe care le presupune slujba, cu atât sunt mai în măsură să decidă dacă aspirațiile și competențele lor se potrivesc cu ceea ce oferă locul respectiv de muncă. Candidatul care renunță la slujbă după ce află mai multe informații în cursul interviului nu-și mai pierde nici el timpul și energia și nu i le mai pierde nici angajatorului. Pe de altă parte, una dintre greșelile pe care angajatorii le fac des este de a petrece atât de mult timp cu descrierea slujbei și a departamentului încât timpul dedicat interviului se scurge fără să aibă ocazia să pună întrebări importante. Candidații ezită, firește, să-i întrerupă, iar cei psihopatici vor profita de ocazie să măgulească angajatorii.

MONITORIZAREA ÎN CONTINUARE A PREOCUPĂRILOR

Dacă un candidat dezvăluie doar frânturi de informații, trece în fugă peste amănunte sau face unele comentarii care pur și simplu nu îi convin angajatorului, atunci aceasta este ocazia de a reveni și de a cerceta mai în profunzime. De pildă, când candidatul afirmă „Echipa mea a câștigat premiul oferit de companie pentru că am realizat proiectul înainte de termenul limită și fără să depășim bugetul“, angajatorul s-ar putea să se întrebe:

• Candidatul a fost liderul echipei sau un membru activ, însă fără funcție de conducere?

• Și-a folosit candidatul experiența dobândită în echipă ca să-și demonstreze abilitățile de lider, chiar dacă nu a avut în mod oficial atribuția asta?

• Compania i-a recunoscut candidatului rezultatele prin alocarea unui proiect ulterior care a presupus o responsabilitate sporită?

Faza de monitorizare în continuare a preocupărilor oferă ocazia de a lămuri astfel de amănunte care nu se potrivesc sau care sunt contradictorii. Inconsecvențele și discrepanțele pot fi rezultatul unor răspunsuri pripite sau al unor distorsiuni, exagerări sau minciuni intenționate. Angajatorul sondează ca să obțină o perspectivă bună asupra adevăratelor abilități și motivații. Una dintre întrebările care se pun de obicei în această etapă a interviului este: „Aș vrea să ne întoarcem puțin la discuția despre echipa din care ai făcut parte. Care a fost, *punctual*, rolul care ți-a fost atribuit?“ (Candidatul răspunde.) „Care a fost relația ta cu…“ și așa mai departe. Angajatorilor cu mai puțină experiență le poate fi uneori greu să pună această serie de întrebări, dar s-ar putea ca aceste întrebări lămuritoare să fie singurele care alungă grijile, iar singura modalitate a aplicantului de a-și păstra candidatura ar trebui să fie răspunsurile cât se poate de clare. O spunem din nou: analizați răspunsurile din mai multe perspective, căci asta vă va oferi mai multe informații despre competențe, motivații și valori.

ÎNCHEIERE

Candidații vor dori să știe care sunt pașii următori ai procesului de angajare, iar angajatorul ar trebui să aibă un răspuns adecvat fiecărei situații. Iar compania trebuie să-și respecte angajamentul de a reveni la candidați cu o decizie.

În rândurile care urmează le vom oferi managerilor angajatori câteva sugestii de îmbunătățire a eficienței procesului de intervievare, pornind de la experiența pe care am dobândit-o lucrând cu psihopații din corporații (și cu companiile care i-au angajat fără să vrea).

Păstrează controlul asupra interviului!

Motivul principal pentru care psihopații se descurcă extraordinar de bine la interviuri este că evită să răspundă la întrebările directe și aleg să

introducă în discuții subiecte care cred că-l vor interesa pe angajator, în speranța de a lega o relație cu acesta. E ușor să cazi în capcana aceasta; fără să-ți dai seama, *candidatul îți pune ție întrebări* și ți-a dat planurile peste cap. Ține minte că cel mai important lucru pentru psihopații din corporații este să convingă managerul angajator sau echipa angajatoare să-i ofere slujba chiar dacă nu au experiența, cunoștințele sau abilitățile necesare. Psihopații își dau repede seama dacă angajatorul este sau nu ușor de convins și nu prea trec în timpul discuției prin stări de anxietate și disconfort de ordin social care îi intimidează pe majoritatea oamenilor. Mulțumită acestui lucru își permit să inventeze povești convingătoare despre experiența lor profesională, integritate și competență și să folosească o varietate de termeni tehnici și de jargon cu un aer atât de încrezător încât până și unii experți ar putea fi induși în eroare, deși un angajator priceput ar putea să determine dacă aceste povești reflectă sau nu mai mult decât niște cunoștințe superficiale despre subiect. Chiar și așa, nu vor avea o sarcină ușoară.

De fiecare dată când i se pune vreun amănunt la îndoială în timpul interviului, psihopatul va adopta pur și simplu o strategie nouă, va schimba subtil subiectul discuției și va născoci, de obicei, o altă poveste care pare atât de adevărată încât până și angajatorul care *știe* că individul minte ar putea să fie cuprins de îndoieli. Scopul psihopatului este de a convinge compania că are atât experiența de muncă ideală, motivația de a ocupa funcția liberă, precum și calitățile personale necesare pentru a se integra din prima zi. Ficțiunea psihopatică de „candidat ideal“ poate fi deosebit de seducătoare.

CERE MOSTRE DE PROIECTE

În domeniile artelor și a divertismentului există o practică încetățenită care presupune ca aceia care candidează să se prezinte la interviuri cu mostre ale muncii lor sub forma unui portofoliu plin cu fotografii, în cazul modelelor, cu filme, în cazul specialiștilor din domeniul audiovizualului, și cu articole, în cazul jurnaliștilor. Asta îi oferă managerului angajator ocazia de a judeca stilul și calitatea candidatului, precum și cât este acesta de potrivit pentru funcția liberă. În cazul candidaților din domeniul afacerilor, managerul angajator ar trebui să ceară să vadă rapoarte scrise,

prezentări întocmite și proiecte duse la capăt. Firește, acestea trebuie să aibă informațiile confidențiale cenzurate, însă angajatorul tot poate citi și își poate forma o părere despre o bună parte din muncă și îi poate comunica companiei angajatoare tipul de muncă la care să se aștepte din partea fiecărui candidat.

Deși nu ne-ar surprinde dacă un psihopat descurcăreț ar inventa un raport fals sau ar descărca unul de pe internet cu scopul de a mulțumi compania pentru slujba căreia aplică, efortul presupus ar fi mult mai mare decât sunt dispuși să investească majoritatea psihopaților. Dacă suspectezi că aplicantul a falsificat sau a plagiat portofoliul, singura variantă care îți rămâne este să verifici amănuntele din raportul propriu-zis. Pe de altă parte, abordarea aceasta merge pe presupunerea că managerul angajator posedă cunoștințele tehnice pentru o astfel de cercetare sau știe că e cazul să cheme un coleg care le are.

CONCENTREAZĂ-ȚI ATENȚIA PE FAPTE ȘI COMPORTAMENT

Unii candidați vorbesc în termeni vagi despre trecutul lor fără să ofere suficiente informații despre ceea ce *au făcut, de fapt*. Alții își supraevaluează contribuțiile, vrând să dea impresia că au jucat un rol mai mare decât în realitate la obținerea rezultatului. Un exemplu de răspuns complet ar trebui să cuprindă o afirmație despre îndeplinirea unui țel sau rezolvarea unei probleme, urmată de o trecere în revistă a tuturor lucrurilor punctuale pe care candidatul le-a făcut, direct sau indirect, ca să obțină rezultatul dorit sau rezolvarea chestiunii, și, la final, de rezultatul eforturilor, care să cuprindă și impactul pe care le-au avut acestea asupra deznodământului.

LĂMUREȘTE DETALIILE

Așa cum am recomandat mai devreme, angajatorul trebuie să revină la răspunsurile primite care nu i-au oferit suficiente informații ca să obțină o perspectivă completă asupra lucrurilor. Acesta trebuie să îndrume candidații cât de mult posibil către anumite domenii de interes. Întrebările

de tip „Cine, ce, când, unde și de ce“ pot contribui la scoaterea la iveală a adevărului din spatele întâmplării prezentate.

Rolurile de sprijin sunt destul de importante, iar funcția liberă poate necesita acest soi de experiență de lucru, dar acestea diferă mult de rolurile de supervizare și de manageriere. Insistând asupra amănuntelor, angajatorului ar trebui să-i fie ușor să lămurească nivelul de autoritate pe care candidatul susține că l-a avut. Psihopații tratează amănuntele cu superficialitate și, de fapt, din cauză că au tendința de a se plictisi rapid, nu vor reacționa bine la întrebările despre detalii. Există numeroase motive, printre care emoțiile și uitarea, pentru care candidații continuă să dea răspunsuri vagi și confuze, așa că angajatorul trebuie să țină cont de aspectul acesta cât timp insistă asupra detaliilor pentru aflarea adevărului.

CAUTĂ REACȚII FIREȘTI

Una dintre caracteristicile psihopaților este incapacitatea de a manifesta o gamă largă de emoții normale. Spre exemplu, când psihopații relatează o poveste care ar produce în mod obișnuit reacții emoționale vizibile la majoritatea oamenilor, ei pot da impresia că sunt distanți și superficiali sau că sunt cabotini. Ei nu înțeleg ce vor ceilalți să spună prin „sentimente“, dar vor încerca să le reproducă, dacă situația o cere. Asta duce deseori la manifestări superficiale sau chiar la exagerarea unor emoții care nu se potrivesc cu evenimentele prezentate.

Book și colegii[1] au constatat că, prin observarea atentă a altora și cu antrenament, cei cu trăsături psihopate interpersonale și afective (Factorul 1 PCL-R; Tabelul 2.1) pot avea „abilitatea de a reproduce cu exactitate expresii emoționale (teamă și remușcări), determinându-i pe ceilalți să le perceapă drept sincere“. Cu altă ocazie, Book remarca: „E dificil să remarci psihopații; îți pot lăsa, de fapt, impresia că sunt mai sinceri decât alți oameni. Unul dintre motive este că majoritatea oamenilor nu sunt nevoiți să imite tot timpul emoții, așa că nu au deloc antrenament la asta. Pe de altă parte, indivizii care nu le simt se vor antrena să le imite, așa că le vor reproduce, probabil, mai bine.“[2] Vezi *S* 11.1: *Este repetiția mama învățăturii?*

Studiile recente asupra comportamentelor verbale și nonverbale utilizate de psihopați explică într-o oarecare măsură felul în care pot fi convingători

în felul în care se prezintă pe ei înșiși și realizările lor, precum și în care îi pot manipula atât de abil pe ceilalți. Pot fi, de exemplu, oratori animați care dau mult din mâini (dorindu-și, poate, să distragă atenția de la ceea ce spun), pot afișa zâmbete care par sincere și pot folosi un limbaj agresiv ca să-i domine pe ceilalți. Pentru o analiză a acestui studiu vezi S 11.2: *Politică și poker – permisiunea de a minți*.

Printre emoțiile pe care psihopații le exprimă cel mai des în cursul interviurilor se numără indignarea, mânia sau încântarea când descriu situații în care au fost trecuți cu vederea pentru o promovare, în care unul dintre colegii lor apropiați a fost dat afară, respectiv în care își descriu pasiunea cu care muncesc. Așteptați-vă să afișeze emoții de-a lungul acestor relatări. Pe de altă parte, emoțiile excesive pot ridica semne de întrebare referitoare la controlul emoțional al candidatului și la judecata acestuia, indiferent de motiv – psihologic sau altul. Uneori, absența unei componente emoționale dintr-un răspuns poate da, de asemenea, de bănuit. Ideea e să discerni care sunt emoțiile potrivite relatărilor și să fii atent cât par de sincere (sau de superficiale). Asta este singura situație în care „intuiția“ angajatorului are un rol important în procesul de intervievare.

IA-ȚI NOTIȚE

E mai ușor să-ți amintești impresiile și reacțiile pe care ți le-a produs candidatul decât faptele, așa că e bine să-ți iei notițe amănunțite în timpul interviului fie pe CV-ul propriu-zis, fie pe lista de întrebări oferită de departamentul de resurse umane. Notițele ar trebui să fie suficient de clare ca să poată fi descifrate de alții care ar dori să le citească. De asemenea, ajută ca acestea să fie revăzute înainte de etapa de lămurire a preocupărilor. Nu este deplasat să-i ceri candidatului un răgaz ca să revezi notițele, cu atât mai mult cu cât acesta ar putea fi binevenit și pentru aplicantul care și-ar dori să ia o pauză.

NU LUA DECIZIA DE UNUL SINGUR

Procesul de angajare bine structurat va cuprinde o ședință a oamenilor care au participat la interviuri – un comitet de selecție – ca să dezbată calificările și meritele relative ale candidaților. Aceasta este o practică

recomandabilă, fiindcă fiecare om din comitet poate remarca diverse puncte forte și slăbiciuni în fiecare candidat, pe care le pot compara și discuta ulterior. În cazul în care se încearcă eliminarea unui posibil psihopat, ea devine o cerință *obligatorie*. Trebuie să ne aducem aminte că psihopații încearcă să lege relații personale cu cei pe care îi consideră utili. În cazul de față, asta îi include pe toți cei care participă la interviu și care au puterea de a lua decizii. Fiind niște cercetători isteți ai psihologiei umane, psihopații vor distinge cu ușurință nevoile și dorințele psihologice ale fiecăruia și își vor regla abordarea în conformitate cu ele pentru a dobândi avantaje. La o primă privire, fiecare angajat care participă la interviu va fi plăcut impresionat și, în măsura în care deciziile sunt luate în baza acestor impresii bune, vor fi cu toții de acord că psihopatul este candidatul ideal, unul aproape „prea bun ca să fie adevărat."

Pe de altă parte, dacă numărul și *varietatea* angajatorilor care participă la interviu (pe lângă personalul de la resurse umane și managerul angajator) sporește, cresc și șansele de a găsi discrepanțe care se ascund dincolo de fațada de „angajat ideal". Prin urmare, includerea altor angajați, precum un specialist tehnic, un viitor coleg și/sau subaltern, persoana care ocupă momentan funcția respectivă (dacă mai e încă angajată), un membru al conducerii executive și chiar un asistent al departamentului, poate oferi perspective diferite cu ajutorul cărora se pot descoperi informații importante; știm că psihopații se raportează diferit la fiecare individ în parte, în funcție de utilitatea și de *statutul* pe care percep că le are. Reacțiile psihopate la angajații de „statut scăzut" se pot manifesta, printre altele, sub formă de dispreț, flirt, comentarii adiacente defăimătoare și superioritate. Angajații de „statut înalt" pot provoca discuții despre aspirații și așteptări profesionale exagerat de ambițioase, fanfaronade și laudă de sine amăgitoare, ba chiar și defăimarea unor angajați de „statut mai scăzut". Prin strângerea în aceeași încăpere a *tuturor* angajaților care au participat la interviu în scopul unei discuții despre candidați, comitetul de selecție poate elimina aceste discrepanțe și inconsecvențe esențiale și are șansa de a dezvălui posibile afirmații amăgitoare. Un moderator priceput va încuraja fiecare participant să-și spună impresiile, sentimentele și părerile obiective despre fiecare candidat în parte. Ulterior el va cântări aspectele lor pozitive și negative și va lua hotărârea finală.

Implicarea unor angajați în procesul de intervievare este, cu siguranță, o procedură mai costisitoare, mai îndelungată, care ridică unele dificultăți logistice și care nu este mereu fezabilă, când postul disponibil este unul de începător. Spre exemplu, în cazul candidaților proaspăt ieșiți din băncile facultăților angajatorul nu are despre ce altceva să discute în afară de performanțele lor academice, de cursuri și de activitățile extracurriculare. Pe de altă parte, dacă printre acești indivizi se numără și niște psihopați (sau potențial psihopați), evaluarea lor insuficientă îi poate ajuta să ocolească filtrele de protecție ale companiilor, iar ei pot produce numeroase probleme ulterior.

CUNOAȘTE-TE PE TINE ÎNSUȚI

Psihopații urmăresc să se dea bine pe lângă țintele lor, să le dobândească încrederea, să distragă prin vorbe atenția de la inconsecvențe, să lege relații trainice cu cei de la putere, ca pe urmă să-i paraziteze pe toți în scopul obținerii unor avantaje personale. În cursul interviurilor de angajare, psihopații vor determina repede sistemul de valori, nevoile personale și profilul psihologic al angajatorului și își vor adapta discursul și comportamentele ca să producă o impresie bună. În cazurile nefericite, angajatorul este atât de credul încât nu verifică informațiile din CV-urile candidaților sau nu insistă prea mult asupra unor rapoarte vagi despre rezultatele de la slujbele precedente. Angajatorul atent nu va cădea pradă încercărilor subtile de a fi influențat, va urma planul interviului și va evita să ia decizia de unul singur. Cea mai bună apărare este o echipă de angajați ai cărei membri fac schimb de informații între ei.

Cu toate acestea, singura speranță a angajatorului de a menține cursul interviului și de a nu cădea pradă lingușelilor constă în a-și cunoaște întru totul *propriile* puncte forte, slăbiciuni, idei preconcepute și idiosincrazii. Aceasta nu este o sarcină ușoară, fiindcă e nevoie de o cunoaștere bună de sine, fapt pe care îl vom discuta mai amănunțit într-un capitol ulterior.

ANGAJAREA ȘI PROMOVAREA DIRECTORILOR EXECUTIVI

Există câteva cerințe clare pe care candidații pentru funcții tehnice, precum chimiști, ingineri, programatori și analiști financiari trebuie să le îndeplinească, precum un nivel anume de cunoștințe și anumite experiențe pe care le-au avut în diverse momente ale carierelor lor. Alegerea unui manager senior este semnificativ mai dificilă, deoarece natura slujbelor executive este atât de amorfă sau ține într-atât de mult de individ încât este greu de stabilit care anume sunt cerințele. Până în punctul acesta, cititorul trebuie să fi învățat că o descriere detaliată a slujbei este esențială pentru înțelegerea calităților care sunt căutate la noii angajați și la candidații pentru promovări. Din păcate, mulți dintre directorii executivi pe care i-am întâlnit nu aveau, pur și simplu, o descriere adecvată a slujbelor lor cu care să se poată lucra.

Pe lângă asta, după cum am mai remarcat, există cel puțin la nivel superficial o suprapunere între ceea ce fac psihopații și directorii executivi buni. E totodată nevoie de o bună înțelegere a diferențelor, căci altfel cele două categorii pot fi confundate între ele, iar pagubele produse organizației de un angajat nepotrivit într-o funcție importantă pot fi semnificative.

Planificarea succesiunii

Planurile de succesiune oferă o continuitate organizată a conducerii și reprezintă cea mai eficientă cale de a identifica și de a forma talentul de lider. Planificarea formală a succesiunii poate fi un proces greoi, însă, dacă este conceput bine, poate diminua posibilitatea ca psihopații să se strecoare în companii. Asemenea procesului de angajare, planificarea succesiunii este constituită din mai multe probe pe care trebuie să le treacă fiecare potențial viitor lider. În cazul multor companii, persoana care se ocupă de planificarea succesiunii solicită din partea managerilor recomandări de subalterni care au potențialul de a prelua responsabilități mai mari sau care posedă, în termeni mai general, „abilitățile potrivite“. Aceasta își bazează evaluările inițiale pe informațiile dobândite din evaluarea performanțelor, din suita de reușite și din interacțiunile personale cu managerul care face recomandarea preliminară.

Cel care se ocupă de planificarea succesiunii va avea acces la evaluările oficiale ale candidatului printre care se numără deseori cea „*prin feedback 360 de grade*“, un raport asupra performanței primit de la *centrul de*

evaluare și evaluările psihologice. Evaluarea prin feedback 360 de grade cuprinde sondaje confidențiale completate de colegi, șefi din trecut sau din prezent și subalterni despre performanța, atitudinile și competențele candidatului. Centrele de evaluare sunt evenimente de instruire formale care au scopul de a evalua simultan mai mulți candidați într-un context simulat de muncă. Angajați ai companiei și experți din domeniul afacerilor le cer participanților să „conducă o companie“ și să rezolve mai multe chestiuni care țin de afaceri. La încheierea exercițiului le oferă participanților feedback despre rezultate și sugestii de îmbunătățire. Compania primește, de asemenea, un raport sumar despre performanța candidaților. Pe urmă, un comitet managerial însărcinat cu gestionarea planificării succesiunii examinează informația, ca să stabilească *potențialul* fiecărui candidat de a avea o carieră de succes și de a urca scara ierarhică în management. De asemenea, comitetul evaluează *nivelul de pregătire* al candidatului, și anume cât durează până când candidatul va fi pregătit să-și asume o responsabilitate și o autoritate mai mari.

Celor cu potențial suficient și care sunt mulțumitor de pregătiți le este alocat un *mentor* sau un *protector* responsabil cu supravegherea investițiilor pe care le face compania în persoanele respective. Ei concep împreună un *plan individual de dezvoltare*, care schițează nevoile de evoluție și îmbunătățire ale candidaților, în funcție de calificative și de informații personale, precum aspirații și constrângeri profesionale, care pot include preferințe geografice și angajamente familiale. Recomandările de îmbunătățire pot include adesea programe de instruire, atribuții schimbate prin rotație, proiecte speciale și întâlniri periodice cu un coach profesionist.

Cei care dau dovadă de potențial ridicat primesc prin rotație slujbe prin diverse departamente, precum cele de contabilitate, marketing, cercetare, resurse umane și producție, ca să dobândească o înțelegere mai profundă a firmei. Numeroase companii au drept obiectiv, de asemenea, realizarea unor proiecte internaționale care le vor oferi candidaților acces la culturi, limbi și probleme diverse.

După cum își poate da seama și cititorul, planificarea formală a succesiunii oferă numeroase evaluări din surse diferite pe parcursul unei perioade îndelungate pentru mai multe aspecte ale slujbei, fapt prin care se asigură că aproape fiecare aspect comportamental al viitorului lider a

fost evaluat și verificat cu ajutorul mai multor surse. Dacă cititorul are impresia că procesul este destul de birocratic, are dreptate. Sistemele de planificare a succesiunii au apărut în perioada când birocrația era modelul organizațional la modă. Planificarea succesiunii a fost o încercare de a spori șansele de a promova oamenii în funcție de merite și de a elimina favoritismul, nepotismul și alte astfel de influențe din proces. Planificarea formală a succesiunii este unul dintre puținele procese birocratice pe care companiile *în tranziție* ar trebui să le păstreze și de pe urma cărora pot beneficia.

Pe de altă parte, înclinăm să spunem că există totuși câteva riscuri, fiindcă angajații manipulatori pot profita de însăși natura procesului. Una dintre probleme este că psihopații care fac deja parte din personal au avut la dispoziție timp suficient să-și formeze echipe de susținători, *rețele de influență*, câțiva protectori care le sprijină candidatura și alți pioni care fac treaba în locul lor. A doua problemă o constituie informațiile false răspândite de psihopați cu singurul scop de a-și denigra competitorii și de a se pune pe ei înșiși într-o lumină mai bună în ochii managementului.

Sunt câteva lucruri pe care companiile le pot face ca să preîntâmpine aceste probleme. În primul rând, comitetul managerial ar trebui să profite de fiecare ocazie ca să interacționeze personal cu candidații la programele de dezvoltare managerială și la planificarea succesiunii și – deosebit de important – să solicite informații *confidențiale* și *anonime* de la angajații care sunt cei mai în măsură să le ofere, inclusiv de la supervizori, colegi și subalterni. Se poate ca și cele mai bine puse la punct planuri să includă unele informații false, însă discrepanțele care sunt scoase în evidență mulțumită sporirii numărului de surse și comparării perspectivelor lor ar trebui să semnaleze eventualele nereguli și să determine mai multe evaluări și validări.

În al doilea rând, companiile nu ar trebui să se limiteze la identificarea unui singur om per funcție în dezvoltarea căruia vor să investească. Această abordare, denumită de experți „abordarea prințului moștenitor/prințesei moștenitoare“ aproape că garantează că, odată ce candidatul – psihopat sau nu – este identificat, va obține funcția mai importantă fără ca organizațiile să aibă certitudinea oferită de comparația cu alți candidați. Pentru a evita asta, conducerea ar trebui să identifice *mai*

mulți candidați pentru *fiecare* funcție importantă, creând astfel un *grup de talente* în care nici un membru nu știe sigur că va fi promovat.

O a treia abordare ar consta în adăugarea unor evaluări psihologice precum interviurile și testele scrise, concepute să măsoare trăsăturile de personalitate. Este important ca evaluarea psihologică să fie privită drept una dintre multiplele surse de informații din lista de criterii în funcție de care se ia decizia promovării, deoarece, la final, factorii decisivi ar trebui să fie rezultatele și comportamentul observabil al candidaților.

Nu în ultimul rând, este esențial ca toate informațiile să fie examinate cu grijă și probate în repetate rânduri, pentru a stabili validitatea lor: obiectivele au fost într-adevăr îndeplinite, proiectele au fost finalizate la timp, fără depășirea bugetului, s-au declarat corect creșterea vânzărilor și veniturile încasate? Pe urmă, e important să se evalueze costul uman. Candidatul a călcat pe cadavre sau i-a inspirat pe ceilalți să accepte provocări pe care să le depășească cu succes? Verifică istoricul reușitelor în domeniile importante de competență când iei în considerare candidați pentru funcții de management sau executive.

DE LA DEPĂȘIREA OBSTACOLELOR LA RESPONSABILITATEA ȘI EFICIENȚA ORGANIZAȚIONALE

Depășirea obstacolelor face parte din rutina zilnică a directorilor executivi. Abilitatea de a da piept cu dificultățile nu are de-a face cu anumite competențe tehnice pe care le posedă. În termeni generali, directorii executivi trebuie să facă alegeri responsabile din punct de vedere organizațional, iar rezultatele trebuie să le fie evaluate în funcție de rolul pe care îl joacă aceste decizii în îndeplinirea obiectivelor companiilor. În timp, tiparul reacțiilor va defini „adevăratul“ om. În timp ce erorile individuale de judecată pot fi remarcate în numeroase cazuri, abilitatea psihopaților de a-și ascunde sau de a explica aceste decizii individuale poate îngreuna obținerea dovezilor care să dea în vileag erorile respective. Pe de altă parte, adevăratul lor caracter poate fi scos la iveală în timp tocmai de impactul pe care îl au comportamentele lor în diverse situații și cu oameni diferiți. *Deciziile luate pentru depășirea obstacolelor*

organizaționale demonstrează fără doar și poate dacă persoana respectivă este potrivită pentru o funcție executivă.

Câteva semnale de alarmă de luat în calcul

Lista următoare îi oferă cititorului o idee despre consecințele pe termen lung ale trăsăturilor psihopate care se pot manifesta într-un cadru profesional. Chiar dacă nici una dintre consecințe, luată individual, nu denotă neapărat psihopatia, toate pot provoca probleme dacă nu sunt corectate în sesiuni de instruire și coaching. Dovada acestor rezultate ar trebui măcar să ridice niște semne de întrebare și să determine investigații și evaluări suplimentare.

INABILITATE DE A FORMA O ECHIPĂ

Cea mai debilitantă trăsătură care poate fi remarcată până și la cel mai manierat psihopat este incapacitatea de a forma o echipă de lucru. Este ceva ce poate fi remarcat atât la oamenii de afaceri narcisiști și machiavelici, cât și la psihopați. Inabilitatea de a forma o echipă reprezintă un aspect crucial al eșecului profesional și denotă că omul respectiv nu este dispus și capabil să colaboreze cu alții, cu precădere cu cei pe care îi consideră adversari. Fiind deosebit de competitivi și cu pretextul unei „lupte drepte", ascund sau distorsionează informații în detrimentul echipei și, în cele din urmă, al companiei. Vor da deseori dovadă de tactici și de comportamente perturbatoare prin care doresc să preia controlul echipei sau să le bruieze munca altora.

Având în vedere că psihopații preferă să manipuleze oamenii în întâlniri unu-la-unu, se vor strădui să saboteze echipa înaintea primei ședințe punând la îndoială nevoia acesteia prin oferirea unor argumente organizaționale tipice (precum „ședințele sunt o pierdere de vreme") care să le sprijine eforturile de perturbare, dar care sunt formulate în așa fel încât să dea impresia că au în vedere binele companiei. O altă variantă este să participe fără tragere de inimă, să întârzie și să pună în scenă o intrare teatrală sau poate să plece în toiul ședinței, motivând că „au lucruri mai importante de făcut". Sunt deosebit de competitivi și nu sunt dispuși să asculte de îndrumările colegilor pe care îi disprețuiesc (cu alte cuvinte, pe aceia care nu le sunt foarte utili în carieră). Înjosesc membrii echipei,

perturbă progresul acesteia distrăgând atenția de la obiectiv și critică pe față echipa, obiectivele și pe fiecare membru în parte. Nu uitați că psihopații cred că au un statut mai înalt decât alții, așa că își vor trata colegii de lucru ca pe niște figuranți în piesa lor de teatru. Cea mai bună sursă de informații despre aceste perturbări o reprezintă alți membri ai echipei.

Când munca în echipă le folosește *propriilor* interese (spre exemplu când constituie o platformă pentru fanfaronade sau pentru a se da mari), vor încerca să-i domine pe ceilalți. Atacă, în mod previzibil, alți membrii ai echipei și sabotează liderul, motivându-și reproșurile cu exemple de leadership slab care i-a determinat să intervină ca să salveze proiectul. Din această cauză, sunt deseori percepuți drept intimidanți. Psihopatul îți va spune că e un adevărat „jucător de echipă" –, însă echipa sa este formată dintr-un singur membru!

Când echipa ajunge să fie condusă de un director executiv disfuncțional sau de un psihopat, alții vor observa o scădere a moralului, a productivității și a coeziunii. Unii membri se vor transfera în alte echipe și, în cazuri rare, vor renunța. Sursa problemei poate fi adesea descoperită dacă directorul echipei are discuții confidențiale cu fiecare membru al unei echipe disfuncționale.

INCAPACITATE DE A ÎMPĂRȚI

Traiul pașnic într-o societate civilizată presupune ca cetățenii să împartă diverse resurse vitale. În mod asemănător, angajații unei companii trebuie să împartă resursele în vederea binelui suprem, care se traduce în profituri mai mari, siguranța slujbei sau un loc de muncă lipsit de stres. Psihopații (precum și unii narcisiști și machiavelici) nu simt nevoia să împartă, deoarece nu-i tratează pe ceilalți în mod egal și nu cred că acestora li se cuvin resursele; ei văd în asta o cedare de autoritate. De fapt, natura lor parazitară și competitivă îi determină să le căpușeze altora resursele, adesea în scopuri proprii.

Nedivulgarea *informațiilor* este o abatere des întâlnită care este de multe ori justificată de un raționament de tip „strictul necesar". Chiar dacă unele agenții guvernamentale sunt îndreptățite să opereze așa din rațiuni de siguranță națională, în majoritatea companiilor nu se justifică păstrarea de

secrete față de șef sau de subalterni. În cel mai bun caz, situațiile de genul „să nu știe stânga ce face dreapta“ sunt rușinoase pentru companii. Dilemele acestea, create intenționat, împiedică succesul companiei și produc disfuncționalități.

Psihopații care „nu îi țin pe ceilalți la curent“ se folosesc de puterea dobândită astfel în scopuri proprii. Ascunderea de informații este o formă de neutralizare din cauza căreia unii angajați pot ajunge să fie văzuți într-o lumină proastă. Spre exemplu, raționamentul disprețuitor pe care l-a folosit unul dintre psihopații pe care i-am întâlnit a sunat așa: „Nu ar fi priceput“; altul a susținut că și-a protejat departamentul de perturbările unei colege de lucru, spunând că „aceasta ar fi ajuns să se supere și atunci ne-am fi confruntat cu o problemă mai mare“, afirmație menită să sporească superioritatea psihopatului și să saboteze încrederea în colega „emotivă“. Este limpede că remarcile defăimătoare la adresa altora și în special la adresa abilității lor de a gândi și de a judeca decurg din felul superior (grandomanie) în care se percep psihopați. Sunt prea interesați de ei înșiși ca să remarce atât pericolele acestei abordări, cât și nedreptățile pe care le produce și natura ei imorală.

Așa cum nu știu să împărtășească informații cu alții, psihopații sunt incapabili să împartă *meritele* (doar în cazul în care au de câștigat ceva din asta). Meritele individuale pot fi dificil de stabilit, deoarece conducerea nu are un acces facil la adevărul despre contribuțiile relative ale angajaților. Se poate ca singurul indiciu că ceva nu e în regulă să constea în reclamațiile colegilor de lucru care sunt de părere că au contribuit la rezultat, dar nu au fost răsplătiți pe măsură. Supervizorii și personalul de la resurse umane ar trebui să fie atenți la reclamațiile de acest fel, fiindcă, deși unele s-ar putea dovedi nefondate, altele ar putea da în vileag adevărate probleme manageriale și morale.

TRATAMENT PREFERENȚIAL AL ANGAJAȚILOR

Psihopații se vor purta mai frumos cu unii colegi decât cu alții, din cauză că-i vor judeca în funcție de rolurile pe care le-au atribuit tuturor în drama psihopată (anume Pioni, Protectori, Țapi ispășitori și Poliție). Se poate ca indivizii implicați să nu discute între ei tratamentul acesta preferențial și deseori subtil. În plus, din motive pe care le vom discuta în capitolul

următor, este posibil ca victimele să nu-și facă vreodată cunoscute sentimentele. Prin urmare, s-ar putea să dureze mult până când colegii de lucru și conducerea își vor da seama ce se petrece cu adevărat – asta dacă se vor prinde.

Din nefericire, psihopatul din corporații are la îndemână explicații și justificări până și pentru cele mai revoltătoare comportamente. De pildă, un manager psihopat a promovat un angajat începător drept recompensă pentru rezultatele bune, chiar dacă o altă persoană din departament avea mai multă experiență și merita mai mult înaintarea în funcție. Psihopatul se raportase la ea ca la un rival, fiindcă se bucurase de atenție din partea altora din companie. Promovarea angajatului lipsit de experiență a reprezentat o încercare de a deturna cariera unui posibil rival și de a-și asigura sprijinul continuu al unui subaltern obedient și îndatorat.

Într-un caz asemănător, un individ care ocupase o poziție de supervizor timp de doar trei ani a fost remarcat drept un angajat cu potențial mare care ar fi putut candida pentru o poziție de vicepreședinte în următorii doi ani. Deși în companie existau oameni mult mai calificați decât acesta, psihopatul care l-a desemnat a fost capabil să convingă comitetul de succesiune să-l aleagă pe acesta. În acest caz, din cauza obiecțiilor ridicate de unii membri ai comitetului, candidatul a cheltuit sume însemnate de bani din niște economii limitate pe activități de dezvoltare a aptitudinilor. La finalul celor doi ani, candidatul cu „potențial mare“ nu a fost cu nimic mai pregătit să preia responsabilitățile presupuse de funcția de vicepreședinte decât fusese la momentul nominalizării sale. Nefiind promovat, a plecat scârbit, fiindcă șeful său psihopat îi promisese o carieră strălucită.

În cazul al treilea, o secretară care dovedise într-adevăr că avea potențial lucra pentru un șef cu multe legături politice, dar complet incompetent. Remarcând talentul secretarei sale, a promovat-o pe funcția de asistentă și a început să-i predea proiecte din ce în ce mai mari. Angajata a fost deosebit de motivată, deoarece, la o primă privire, părea un stagiu bun de practică în management, așa că s-a achitat perfect de toate îndatoririle, studiind totodată serile pentru un master la o facultate respectabilă. În timp, asistenta și-a dat seama că șeful ei chiar nu avea habar ce trebuia să facă și îi delega ei toată munca pe care ar fi trebuit să o facă *el*. În ciuda acestui fapt, a continuat, spunându-și că cei din conducere aveau să-i

recunoască meritele în cele din urmă. Cu toate acestea, responsabilitățile din ce în ce mai mari au fost însoțite de cicăleli, abuz și, în cele din urmă, de intimidări. Asistenta le-a îndurat, fiindcă își dorea să facă o treabă bună, învăța încă să-și stăpânească abilitățile și se convinsese că trebuia să-și achite obligațiile; în tot acest timp, șeful ei psihopat își asuma toate meritele. A aflat, în cele din urmă, că acesta se plânsese atât de mult și de des de ea – dând vina pe aceasta pentru proiecte pe care nu i le delegase – încât nu avea să fie vreodată luată în calcul pentru promovare. De fapt, fusese de mai multe ori la un pas de *concediere*. Angajatul de la resurse umane căruia i se plânsese a fost surprins să afle că ea nu avea habar de „performanțele sale slabe". Nu i se spusese nimic altceva decât că mai avea de învățat; iar tot ce auziseră cei de la resurse umane fusese că era o secretară incompetentă, depășită de funcția pe care o ocupa.

INABILITATE DE A SPUNE ADEVĂRUL

După cum știe cititorul prea bine, minciunile patologice sunt o trăsătură definitorie a psihopaților. Aceștia jonglează cu ușurință între minciună și sinceritate în timpul conversațiilor fiindcă nu au sentimentul de vină care ne încearcă pe toți ceilalți când ne străduim să ascundem adevărul. Își înnoadă minciunile cu un fir de adevăr, iar dacă sunt chestionați, se apără cu indignare, aducând argumente convingătoare. Sinceritatea este una dintre cele mai importante trăsături ale unui manager. Cu toate acestea, nu am văzut aproape niciodată dosare de-ale directorilor în care evaluarea sincerității și a comportamentului etic să fie altfel decât perfecte.

Avem de-a face cu o problemă dublă. În primul rând, e neplăcut și condamnabil din punct de vedere social să acuzi pe cineva de un comportament nesincer sau imoral. În al doilea rând, cum anume se măsoară sinceritatea? Psihopații pot trece neobservați, ascunzându-se în spatele unei măști de corectitudine și onestitate și făcând lucruri despre care mulți ar spune că sunt nesincere și lipsite de etică dacă ar afla despre ele. Pe de altă parte, companiile pot ierta greșelile dacă intențiile din spatele lor au fost sincere și au avut în vedere interesul companiei. Cu toate acestea, psihopații se folosesc deseori de scuza asta ca să nu fie prinși cu minciuna, iar companiei îi este mai dificil să distingă între angajații sinceri și cei nesinceri.

INCAPACITATE DE A FI MODEST

Nu toată lumea e modestă, deși modestia este o trăsătură admirabilă la cei care o posedă. Oamenii modești nu se laudă cu reușitele lor, ci se bucură adesea să facă o treabă bună de dragul meseriei sau acceptă laude ocazionale drept recompensă. Mulți dintre cei modești se feresc să fie în centrul atenției și preferă să lase faptele să vorbească în locul lor. Atât narcisiștii, cât și machiavelicii tind să fie *lipsiți de modestie*, însă psihopații ies atât de clar în evidență prin faptul că îmbină această lipsă de modestie cu *aroganța*. Din nefericire, psihopații reușesc să-și ascundă adevărata fire de față cu superiorii lor mulțumită abilității de a-și ține în frâu și de a-și promova aroganța, precum și de a da impresia că sunt încrezători în ei înșiși și niște lideri puternici. Modestia sinceră nu există aproape deloc la psihopați. Chiar dacă absența ei la directori nu indică automat psihopatia, poate folosi la confirmarea altor bănuieli.

INCAPACITATE DE A-ȘI ASUMA VINOVĂȚIA

Oamenii care își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli și care nu dau vina pe alții pentru ele sunt deosebit de prețuiți atât în companii, cât și în societate. Psihopații nu își asumă aproape niciodată responsabilitatea pentru ceea ce fac, chiar dacă e limpede că au greșit sau că faptele și deciziile lor s-au soldat cu eșecuri. Dimpotrivă, vor da cu regularitate *vina* pe alții și vor crea „dovezi“ care să ateste că alții sunt de vină. Este limpede că asta e o formă de minciună destul de diferită de ceea ce facem majoritatea din noi de obicei, și anume de a arăta cu degetul către alții. În cazul lor e vorba de o agresiune activă, sistematică. Având în vedere că e dificil de spus când e vorba de învinovățiri mascate, deseori e nevoie ca mai multe proiecte aflate în sarcina directă a unui psihopat să dea greș, ca să apară dovezi semnificative de incompetență sau de nereguli.

INCAPACITATE DE A AVEA UN COMPORTAMENT CONSECVENT ȘI PREVIZIBIL

Cu toții ne simțim mai în largul nostru alături de oameni care sunt cât de cât previzibili. Companiile au nevoie să știe că angajații lor vor veni la

birou, că își vor face treaba în funcție de standardele de siguranță și de calitate agreate, că se vor înțelege unii cu alții și că nu-și vor perturba unul altuia munca. S-ar putea ca până și artiștii care ne surprind cu idiosincraziile lor să ni se pară previzibili odată ce le înțelegem rutina zilnică pe care o presupune arta lor. Companiile nu-și permit, în schimb, să aibă angajați „scăpați de sub control", indivizi care provoacă haos în fluxul normal de lucru și în interacțiunile sociale între colegi. Aceștia perturbă ședințele, îi fac de râs pe ceilalți și compania, iau haotic decizii, își schimbă abordările aparent fără motiv și îi surprind până și pe cei mai experimentați. Sunt puțini directori cărora le plac surprizele, majoritatea lăudându-se că știu ce se întâmplă în companiile lor. Angajații scăpați de sub control le pot da mari bătăi de cap directorilor.

Este aproape imposibil de prezis ce vor face psihopații din corporații dacă cei care au de-a face cu ei nu le cunosc cu adevărat uneltirile. Ceilalți oameni le cunosc rareori gândurile intime, ceea ce îi face să fie niște angajați potențial dăunători.

INABILITATE DE A REACȚIONA CU CALM

Una dintre trăsăturile definitorii ale unui lider bun este abilitatea de a-și păstra calmul în momente de criză, iar psihopații se pricep destul de bine să-și păstreze sângele-rece când se află în situații în care pot fi observați de cei de la putere. Pe de altă parte, pot reacționa în feluri nepotrivite din punct de vedere social când superiorii lor nu sunt atenți, iar mulți care vor remarca acest fenomen îi vor descrie drept teatrali. Deși unele izbucniri ale supervizorilor sunt acceptabile și chiar previzibile, precum cele când reacționează la încălcări periculoase ale normelor de siguranță, psihopații tind să reacționeze deplasat când se simt insultați sau când nu li se dau suficiente dovezi de respect. Asta se dovedește a fi dăunător grupului de lucru și, într-un final, companiei, fiindcă toată lumea știe că trebuie să se poarte cu mănuși cu psihopații. Grupurile conduse de șefi teatrali își pierd adesea unitatea și spiritul de echipă, apelând ca soluție de avarie la o mentalitate de tip „fiecare pe cont propriu".

Având în vedere că psihopații au capacitatea de a-și ține în frâu acest comportament când se află în prezența unei autorități pe care o respectă, pot trece neobservați o bună perioadă – până când merg mai departe și

încep să apară diverse relatări. Din păcate, singurele dovezi care sunt disponibile înainte ca psihopatul să plece constau în zvonurile și tensiunile din departament. Personalul atent de la resurse umane poate afla mai multe despre ceea ce se petrece cu adevărat dacă analizează informațiile respective.

INCAPACITATE DE A ACȚIONA FĂRĂ AGRESIVITATE

Hărțuirile, constrângerile și intimidările nu-și au locul în afaceri; ele perturbă munca, rănesc oamenii și reprezintă o nedreptate la adresa celor care nu se pot apăra. Însă, tipurile acestea de comportamente sunt rareori remarcate dacă țintele și victimele nu fac un pas în față. Având în vedere care sunt repercusiunile juridice ale acestor comportamente, multe companii impun politici de toleranță zero pentru hărțuire și concep mecanisme de păstrare a confidențialității cu ajutorul cărora angajații afectați să le poată raporta. Codurile formalizate de conduită conțin deseori prevederi referitoare la hărțuire și la intimidare. În unele țări europene, hărțuirea și intimidarea sunt ilegale. Pentru a obține însă cele mai bune rezultate este important ca toți angajații să fie înștiințați cu privire la politica și la procedura de raportare a încălcării acesteia. Pe urmă, supervizorii și managerii trebuie să învețe să identifice cazurile de hărțuire, constrângere și intimidare și cum să le gestioneze.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ai avut vreodată candidați pe care i-ai chemat la interviu?
- Ai urmat vreuna dintre practicile sugerate (sau ai improvizat)?
- Ai angajat vreodată o persoană nepotrivită? Ce ți-a scăpat?
- Ai remarcat vreodată vreunul dintre semnalele de alarmă prezentate mai devreme?

S 11.1

Este repetiția mama învățăturii?

Hare s-a consultat cu Nicole Kidman la filmarea peliculei *Obsesii fatale*. Voia să le dea spectatorilor de înțeles încă de la bun început că aparența de căldură și de bunătate a personajului său era înșelătoare. El i-a recomandat să facă următorul exercițiu de imaginație: „Mergi pe stradă și observi un accident la colț. Un copil mic a fost lovit de o mașină și zace într-o baltă de sânge. Te îndrepți către locul accidentului, arunci o privire rapidă către copil, după care te uiți atentă la mama sfâșiată de

durere. După ce-i studiezi chipul câteva minute, te întorci la tine în apartament, mergi la baie, te uiți în oglindă și începi să mimezi expresiile faciale și limbajul trupului mamei."

Evident, acest scenariu nu este unicul care sugerează că psihopații învață să reproducă emoțiile pe care ei înșiși nu le simt. După cum explică Cleckley,[3] psihopatul „poate învăța să folosească cuvinte obișnuite… [și] va învăța, de asemenea, să reproducă fidel toată mimica sentimentelor, chiar dacă nu le va trăi propriu-zis".

În benzile desenate *Calvin și Hobbes*, de Bill Watterson, Susie îl acuză pe Calvin că minte și îi spune că poate citi asta pe chipul său. Calvin dă fuga acasă și își exersează expresiile faciale în oglindă.

Într-una din scenele din filmul *The Bad Seed* (1956), Rhoda Penmark, în vârstă de opt ani, se postează în fața oglinzii și învață cu încăpățânare să imite expresiile celor care se uită la ea. În mod similar, când Rhonda (rebotezată Emma Grossman în ediția din 2018 a peliculei *The Bad Seed*) e întrebată de tatăl ei „Ce mi-ai da la schimb pe un buchet de îmbrățișări?", ea îi răspunde „Un buchet de săruturi". Ea repetă vorbele „Buchet de săruturi! Buchet de săruturi! Buchet de săruturi!" în fața oglinzii, probând diverse zâmbete. Rezultatul este o caricatură de zâmbet sincer (Duchenne) (vezi S 12.1: *Interviuri psihopatice*). Chiar dacă exercițiile îl pot ajuta pe psihopat, sunt unii care vor distinge adevărul din spatele emoțiilor simulate.

S 11.2

Politică și poker – permisiunea de a minți

În poker, *indiciul* se referă la o manifestare a limbajului corpului sau verbal care oferă informații despre mâna pe care o are un alt jucător. Jucătorii buni de poker petrec o mulțime de timp învățând să detecteze indiciile adversarilor.

Psihopații oferă astfel de indicii care le oferă altora informații folositoare despre ei înșiși? Se pare că unii oferă. În *Without Conscience*, Hare a prezentat numeroase exemple în care unii oameni nu s-au simțit în largul lor în prezența psihopaților pe care autorul i-a descris drept niște prădători sociali. Chiar dacă nu au știut să spună precis ce anume i-a deranjat, mulți au declarat că privirea fixă, ca a unui animal de pradă, și ochii lipsiți de expresie i-au făcut să se simtă ca o pradă apetisantă. Acesta este un subiect des întâlnit în relatările interacțiunilor cu psihopații din cărțile despre criminali.

Printre alte comportamente nonverbale se numără tendința psihopaților de a se amesteca în viața personală a oamenilor și de a o domina, de a mima emoții, de a gesticula exagerat de mult în discuții aprinse și de a fi teatrali în general.[4] Pot funcționa astfel de comportamente ca indicii?

Leanne ten Brinke și colegii săi[5] au examinat expresiile faciale emoționale, limbajul trupului și conținutul verbal al clipurilor în care apăreau infractori cu scoruri ridicate pe scala PCL-R. Unul dintre aspectele care i-a interesat cel mai mult a fost folosirea *zâmbetelor Duchenne* (ridicarea în sus a colțurilor gurii și a obrajilor, care determină încrețirea pielii în jurul ochilor.) Majoritatea oamenilor percep zâmbetul Duchenne ca fiind o expresie autentică, sinceră și demnă de încredere a fericirii sau a încântării.[6] Pe de altă parte, spre deosebire de alți infractori, cei cu scoruri ridicate de psihopatie au afișat mai *multe* zâmbete Duchenne, au gesticulat mai mult și au utilizat mai mult un limbaj emoțional nervos.

Prin urmare, apare întrebarea: au fost infractorii psihopați mai fericiți decât alți infractori? Se pare că nu. Cu suficient exercițiu, zâmbetele Duchenne sunt ușor de simulat (vezi S 11.1: Este repetiția mama învățăturii?). În plus, infractorii psihopați afișau zâmbete Duchenne în timp ce utilizau un

limbaj emoțional nervos. Observatorii obișnuiți au observat această inconsecvență comportamentală și identificau cu destul de mult succes infractorii psihopați. După cum remarcau ten Brinke și colegii săi[7], „în mod surprinzător, astfel de tactici de management al impresiilor pot genera un profil comportamental caracterizat prin inconsecvențe; altfel spus, un aspect al comportamentului indivizilor cu grad mai ridicat de psihopatie le dezvăluie adevărata fire (de pildă folosirea cuvintelor jignitoare) care este contrazisă de încercările de control comportamental (spre exemplu, exprimarea unei fericiri fermecătoare, ca să pară prietenoși și să fie dezarmanți)". Ten Brinke și colegii săi le-au oferit observatorilor următoarea definiție: „Factorul 1 – Oamenii care obțin scoruri ridicate de psihopatie la Factorul 1 tind să-și dea multă importanță, să spună «vorbe dulci», să-i mintă și să-i manipuleze pe ceilalți fără să se simtă vinovați. Nu simt empatie față de alții și nu-și asumă decât rareori responsabilitatea pentru greșelile pe care le comit."

Cazul lui Dave

Actul V, scena I
Strângeți rândurile

– Ai o clipă, l-a întrebat Frank pe John din pragul ușii.

– Da, sigur, care-i treaba? l-a întrebat John, vicepreședintele, punând stiloul deoparte.

– Vreau să vorbesc cu tine despre Dave, a început Frank, care a intrat în birou, a închis ușa după el și a luat loc. Am auzit destul de multe lucruri rele despre el în ultimele două luni, iar unul dintre cei mai buni analiști ai mei tocmai a cerut să fie transferat din echipa de proiect a lui Dave.

– Să fie transferat? Asta nu-i a bună. Zici că Dave e problema?

– Păi, știu că e, a zis Frank, exasperat. Unul din oamenii mei m-a abordat în urmă cu două zile, după program, să-mi spună ce se petrece.

John s-a aplecat în față, dorind să afle ce avea Frank de spus.

– Mi-a spus că, de mai bine de șase luni de când a început lucrul la proiect, lucrurile au degenerat din ce în ce mai mult. Dave a perturbat și a dominat membrii echipei până în punctul în care mulți nu mai vor să lucreze cu el. Se pare că nu se pregătește, întârzie adesea la ședințe, lăsându-i pe toți ceilalți să-l aștepte, urlă la oameni, îi întrerupe când își prezintă rapoartele de activitate și îi face cu ou și cu oțet dacă au propuneri. Oamenilor le e teamă să ia atitudine și își pierd interesul față de proiect, fiindcă au senzația că nu pot face nimic care să-l mulțumească pe Dave.

– Asta e foarte ciudat, Frank. Dave a dat mereu impresia unui lider bun și aveam impresia că-l place toată lumea. Ai discutat cu el despre asta?

– Da, am vorbit prima oară cu el în urmă cu aproximativ trei luni, când i-am parcurs raportul intermediar. A fost un dezastru: părea că a strâns la nimereală niște materiale doar pentru că-l rugasem. Nu a fost deloc organizat, sintetizat, și nu avea o cronologie precisă. Nu a putut – sau nu a vrut – nici măcar să-mi răspundă la niște întrebări banale despre informații și cifre. I-am spus că aveam mai multe așteptări de la un raport de activitate, că acesta trebuia să cuprindă analizele și recomandările sale personale și mai multe amănunte despre date, costuri și așa mai departe.

– Cum a reacționat? a întrebat Frank.

– Păi, inițial a ridicat tonul la mine, plângându-se că ținem mult prea multe ședințe la compania asta, că ar trebui să am încredere în el și așa mai departe. Am fost nevoit să închid ușa, fiindcă deranja tot etajul. După ce s-a liniștit am discutat și a spus că avea să procedeze mai bine.

– Și s-a ținut de cuvânt? a întrebat John.

– Da, chiar da – aș zice chiar că într-un mod uluitor. Următoarele două rapoarte ale sale au fost excelente. Nu am fost complet de acord cu cronologia din ele, iar câteva materiale erau prea laudative la adresa sa, dar majoritatea au fost așa cum mă așteptasem. Așa că am fost surprins să aflu că lucrurile se înrăutățiseră pe partea de personal; aveam impresia că munca în echipă mergea ca pe roate. În plus, am mai aflat câteva lucruri.

– Se poate să fie vorba de un conflict de personalitate între Dave și omul tău din echipă? l-a întrerupt John. Poate că stilul lui Dave îl incomodează.

– Nu, nu cred că e vorba de asta. Asta a fost a doua cerere de transfer de săptămâna asta, iar secretara mea a auzit și alte zvonuri care circulă prin departament. Săptămâna trecută a încercat să-i dea unei angajate temporar ceva de scris, iar aceasta i-a spus că el trebuia să obțină înainte o aprobare. Ei bine, a făcut scandal și a făcut-o să plângă, după care aceasta a cedat. În plus…

– Frank, l-a întrerupt John precaut. Trebuie să-ți spun că Dave a venit la mine în urmă cu vreo trei luni. Mi s-a plâns că-i sufli prea mult în ceafă.

– A venit la tine să se plângă de mine? a zis Frank, care s-a arătat surprins, după care s-a enervat.

– Da, păi, întâmplarea face că eram la softball, iar după meci am stat la o bere și l-am întrebat cum mergeau lucrurile, mă rog, cum se face de obicei, și a început să mi se plângă de tine. Pare că-i sare țandăra repede.

– Ce a spus? a întrebat Frank.

– În principiu, mi-a spus că ai așteptări prea mari, că ești obsedat de detalii, chestii de genul. I-am spus că de asta te plătim atât de bine.

Au râs amândoi cu poftă.

– I-am mai spus că la noi succesul constă în a finaliza lucrurile la timp și fără să depășim bugetul și i-am recomandat să se străduiască să te mulțumească mai mult.

– Deci poate că tu l-ai convins să facă o treabă mai bună, nu eu, a spus Frank într-o doară.

– Ce mai contează, Frank. Dacă provoacă probleme în echipă și îi perturbă pe ceilalți, atunci avem o problemă. Ar trebui să te vezi din nou cu el, i-a zis John. Zici că te-ai întâlnit ieri cu el?

– Nu, a răspuns Frank. Voiam să mă consult cu tine înainte, ca să concepem o strategie.

– Cred că te poți vedea cu el să-i spui că ai auzit diverse și vezi cum reacționează, i-a propus John.

– Asta nu e tot, John, i-a zis Frank pe un ton serios.

– Ah, a făcut John, și n-a mai spus nimic. Ce mai e?

– Am înțeles că Dave nu a scris el însuși rapoartele, a continuat Frank, și că nu s-a întâlnit cu membrii din celelalte departamente ca să coordoneze diferitele etape ale proiectului. Sunt chiar și unii șefi de departamente care se întreabă de ce nu se vede Dave însuși cu ei. Unii spun că nu se ocupă de nimic din ce are de făcut. Se pare că Dorothy rezolvă majoritatea chestiunilor importante în locul lui.

– Nu am nimic împotriva delegării, Frank. Poate că o instruiește sau poate că ea își dorește să-l ajute, a spus John, după care a făcut o pauză, căzând pe gânduri. Dorothy? Nu e de-a ta, nu? a întrebat el.

– Nu, e din departamentul lui Jerry. Dave a insistat să o includem în echipă fiindcă e foarte motivată și poate ajuta cu partea de grafică. Nici eu și nici Jerry nu am avut nimic împotrivă, a adăugat Frank.

– Hm, asta-i ciudat. Dave se plângea de o femeie din echipă – nu cred că mi-a spus cum o cheamă – care nu-și face treaba. Dădea vina pe ea pentru unele întârzieri care l-au forțat să-și ocupe tot timpul cu instruirea ei și cu îndreptarea greșelilor pe care le făcuse. I-am propus să o scoată din echipă, dar mi-a spus că nu i-ai fi permis asta; că te înțeleseseși cu Jerry să-l incluzi pe unul dintre subalternii săi talentați în procesul de dezvoltare a produsului și că nu puteai da înapoi.

– Ei bine, nu. Dave a venit cu ideea de a o include pe Dorothy în echipă și, în mod straniu, nu mi s-a plâns niciodată de ea. Jerry are, într-adevăr, o părere foarte bună despre ea, dar îi lipsește experiența. N-am auzit ca ea să se descurce catastrofal; dimpotrivă, Dave o laudă tot timpul. Spune că *Jerry* e cel care o ține pe loc.

Frank și John au schimbat o privire. După o pauză, Frank a continuat:

– Avem – sau am, mai degrabă – o problemă, John. Sunt prea multe contradicții. Trebuie să mă lămuresc.

– Ai dreptate, trebuie să aflăm ce se petrece cu adevărat. Uite, am o ședință în câteva minute. Ce-ar fi să revii la mine mai spre după-masă? Ia la tine dosarul lui Dave și alte informații de care poți face rost. Haide să trecem prima oară prin ele și stabilim pe urmă ce e de făcut.

– În regulă, a zis Frank, după care s-a ridicat și s-a dus către ușă. Sper că nu e decât o mare neînțelegere, a continuat, după care a oftat.

– Mă îndoiesc, Frank, i-a răspuns John.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Cum l-ai sfătui pe Frank să procedeze cu Dave și echipa de proiect?
- Ai trecut vreodată printr-o situație asemănătoare, ca manager sau ca membru al unei echipe?
- Cât de extinsă crezi că este, de fapt, rețeaua de influență a lui Dave?

12
Autoapărare

Lui Nancy îi plăcea la nebunie slujba de asistentă cu loc de muncă flexibil. Asemenea multor colegi de-ai săi, Nancy a muncit din greu la un spital mare din oraș, a dobândit experiența de care avea nevoie, după care, la 32 de ani, a decis să facă o schimbare în carieră. A aflat că asistenții care se mutau în funcție de spitalele care îi solicitau primeau mai mulți bani și erau puțin mai respectați de către medici decât cei obișnuiți.

La începutul carierei sale Nancy fusese șocată de egoismul chirurgilor cu care lucra; fusese, de fapt, surprinsă că erau complet diferiți de cum și-i închipuise la școală. Obișnuia să se întrebe de ce unii dintre ei nu erau obligați să facă psihoterapie sau să participe cel puțin la niște cursuri de gestionare a furiei. La un moment dat, după ce fusese mustrată public de unul dintre medici, un asistent-șef în vârstă și înțelept i-a explicat de ce se comportă chirurgii astfel – de ce sunt necioplți, nemiloși și vulgari –, spunându-i că sunt supuși unui stres imens de fiecare dată când trebuie să opereze.

„Să știi că, în adâncul sufletului, chiar țin la pacienții lor", a asigurat-o asistentul-șef, „însă s-au înăsprit după o viață întreagă de luat decizii de viață și de moarte și singura lor modalitate de a defula este să se descarce pe cei din sala de operații." Nancy a acceptat o perioadă această explicație, fapt care a ajutat-o să facă față frustrării, însă după ce a aflat de colegii voiajori, a profitat de ocazia de a se perfecționa, știind că urma să călătorească din nou în câteva luni. Știa că urma să colaboreze în continuare cu aceiași medici, dar a fost atrasă de ideea de a schimba relația profesională cu ei, așa că a făcut schimbarea.

Pe urmă, într-o bună zi, l-a cunoscut pe Marshall. S-a nimerit să stea unul lângă altul în avionul pe care Nancy îl luase ca să se mute în Midwest, unde urma să înceapă o nouă slujbă, și au început să vorbească. După cum pățim deseori când stăm ore în șir pe același scaun lângă un străin, Nancy a început să-i povestească lui Marshall despre viața ei. Deși nu era foarte vorbăreață de felul ei, Nancy a fost fermecată de bărbatul chipeș îmbrăcat

într-un costum gri-închis căruia părea să-i placă de ea. Când a aflat că e medic, a fost cuprinsă de neliniște. *O, Doamne, altul care e doctor*, și-a zis, însă înfățișarea lui caldă și zâmbetul său prietenos i-au risipit grijile.

– Mi-am ales târziu cariera, a recunoscut el. Mi-a fost greu să-mi organizez programul în așa fel încât să particip la cursuri și mai ales la laboratoare, dar șeful meu din perioada aceea a fost înțelegător, probabil fiindcă era veteran la rândul său.

– Ai fost în război? a întrebat Nancy, începând să se întrebe dacă Marshall nu era cumva mult mai în vârstă decât presupusese.

– Ei, pentru puțin timp, căci am fost împușcat.

– Doamne Dumnezeule, a zis ea, icnind.

– Da, păi, așa se-ntâmplă în războaie – chiar este iadul pe pământ. Pur și simplu n-am putut să-mi abandonez camarazii; m-am simțit dator să-i salvez, a adăugat el cu un aer degajat.

– Tatăl meu a primit o Inimă Purpurie când s-a întors din Vietnam; ai primit și tu una? l-a întrerupt Nancy, încântată.

Marshall s-a întors spre ea, i-a zâmbit scurt și a fixat-o cu o privire rece.

– Medalie de Onoare, i-a răspuns pe un ton atât de serios încât Nancy s-a temut să nu cumva să-l fi jignit.

– Uau, impresionant, i-a spus Nancy sfioasă, din ce în ce mai îngrijorată că-și sabotase șansele de a întâlni, în sfârșit, un bărbat decent. Povestește-mi ce s-a întâmplat, a adăugat ea repede, sperând să îndrepte discuția; și-a amintit apoi la fel de repede că tatăl ei nu vorbea deloc despre luptele la care participase, fiindcă era mult prea dureros pentru el.

Nancy a simțit că discuția urma să se curme brusc și nu știa cum să se salveze.

Marshall s-a lăsat pe spate, și-a închis puțin ochii, după care a început să-i povestească despre experiențele sale din război. Nancy l-a ascultat cu atenție. A impresionat-o curajul pe care-l dovedise Marshall în ziua respectivă; era mândră de el și, într-o clipă de reverie, de tatăl ei pe care-l pierduse.

– După ce am plecat din armată m-am angajat ca pilot pe avioane private și am câștigat bine, dar pe urmă am decis că-mi doream mai mult să ajut oamenii bolnavi decât să-i plimb pe cei bogați dintr-un loc exotic într-altul, a zis, dându-și ochii peste cap. Cred că faptul că medicii m-au readus la viață, a zis Marshall, după care s-a întrerupt, și-a ferit privirea și s-a uitat

iar la Nancy, cred că am fost recunoscător și atunci am decis că ar trebui să-i ajut pe alții.

Nancy s-a emoționat, iar când Marshall i-a cerut numărul de telefon la finalul zborului, ea i l-a dat numaidecât.

Marshall și Nancy s-au văzut vreo patru luni. În timp ce orarul ei haotic nu-i permitea să se îndepărteze de casă, Marshall, care locuia și lucra la peste 100 de kilometri distanță, venea la ea de câte ori putea ca să petreacă timp împreună. Îi aducea mereu flori, bomboane, uneori câte o bijuterie micuță, șampanie scumpă, iar alteori câte un neglijeu deocheat. Lui Nancy îi plăceau aceste atenții. Luau cina la restaurante sofisticate, unde ea se oferea adesea să plătească, fiind mândră că se putea întreține singură mulțumită slujbei sale.

Discuțiile pe care le aveau erau diferite de toate pe care le purtase până atunci cu bărbații – serioase, pline de umor, degajate și profunde. Era surprinsă de lucrurile pe care le cunoștea Marshall despre lume, oameni și medicină.

Din când în când visa cu ochii deschiși la o viață întreagă petrecută alături de el, dar își impunea mereu să se trezească din reverie. Prietenele ei – majoritatea asistente la fel ca ea – o avertizaseră în repetate rânduri cu privire la *medici*, dar știa că erau invidioase și că s-ar fi îndrăgostit și ele de Marshall dacă l-ar fi cunoscut. Lui nu-i povestise niciodată visurile sale, de teamă să nu-l sperie. Cu toate acestea, pe măsură ce zilele se scurgeau, se simțea din ce în ce mai implicată în relație și, luându-se după ceea ce-i spunea, i se părea că și el era din ce în ce mai atașat de ea.

Când i-a spus că intenționa să ia niște bani cu împrumut ca să-și înființeze propriul cabinet – se săturase de programul obositor de la spital –, a fost deosebit de încântată și pe urmă, foarte îngrijorată. Chiar dacă locul său actual de muncă era haotic, îi permitea totuși să-și ia liber din când în când. Știa că, odată ce avea să-și înființeze propriul cabinet, urma să fie peste poate de ocupat. Antreprenorii lucrează de obicei din greu încercând să-și clădească noile afaceri, iar ei îi era teamă că vizitele lor aveau să se rărească.

Poate aș putea să lucrez ca asistentă la cabinetul său, visa ea cu ochii deschiși. *Poate aș putea să-i fiu parteneră de afaceri!* Îi împrumutase odată niște bani ca să plătească o taxă la facultatea de medicină, dar nu și-ar fi

permis să contribuie la noua sa afacere. *Nu, ar trebui să mă angajez pe post de asistentă*, și-a zis, după care s-a trezit din reverie.

Având în vedere că perioada de repartiție de patru luni se apropia de sfârșit, lui Nancy i s-a părut că era o idee bună. A decis să candideze pentru un post în sala de operații de la spitalul unde lucra Marshall. El avea să-și dea oricum demisia, așa că nu urma să existe vreun conflict de interese, nu avea să stârnească bârfe și urma să locuiască măcar în același oraș. În plus, ar fi putut, la o adică, să se mute împreună după câteva luni. A decis să nu-i spună nimic despre toate acestea, de teamă ca nu cumva s-o înțeleagă greșit. *Bărbații o iau razna când cred că ai de gând să-i forțezi să se așeze la casa lor*, și-a adus ea aminte. Voia să obțină slujba și să-și găsească un apartament înainte să-l surprindă într-una din seri cu veștile bune.

Nancy și-a luat de la cantină tava pe care avea o salată, supă și ceai și s-a dus către grupul de asistente care se strânsese la una dintre mese. Se descurcase bine la interviurile pe care le avusese de dimineață cu personalul medical de la spitalul unde lucra Marshall, iar acum își dorea să facă cunoștință cu câteva din – spera – viitoarele ei colege. Din postul de asistentă cu repartiție flexibilă, Nancy se bucurase să aibă ocazia de a cunoaște oameni noi, de a lucra în alte locuri și ulterior de a o lua din loc înainte să înceapă nebunia.

– Bună, le-a salutat ea când s-a apropiat de grup. Locul ăsta e ocupat?

– E al tău, i-a răspuns Rhonda, care era cea mai în vârstă de la masă și care era și cea mai sociabilă din fire.

– Mersi, i-a spus Nancy, și s-a așezat. Eu sunt Nancy R. Voi începe din…

– Știm, a întrerupt-o Sally. Cei de la resurse umane ne pun la curent despre toți voiajorii noi, a continuat, după care a arătat cu degetul către una dintre femeile de la capătul mesei, care a încuviințat. Bine-ai venit.

În timp ce Sally i-a făcut cunoștință cu toți cei aflați la masă, Nancy și-a întipărit în minte numele fiecăruia, știind cât era de important acest aspect pentru o ședere de succes în toate locurile unde fusese. Câteva dintre asistente nu suportau voiajorii. Nancy nu știa precis de ce, dar își impusese de la bun început să înceapă mereu cu dreptul în fiecare loc unde era trimisă.

– Ai și apucat să-i cunoști pe cei duși cu pluta? a întrebat-o Susie.

– Păi, am ținut un interviu cu dr. S, care mi s-a părut chiar de treabă, și pe urmă cu dr. H.

– A, ăia sunt cei *normali*, a întrerupt-o Susie. Să vezi când o să-i cunoști pe ceilalți!

Toți cei de la masă și-au dat ochii peste cap.

– Doctorul M lucrează de după-masă? a întrebat ea, fiind mult prea curioasă de Marshall încât să se mai poată abține.

– Nu am auzit de doctorul ăsta, i-a spus Rhonda, răspuns care a pus-o pe Nancy în încurcătură. Ești sigură că lucrează aici?

– A, păi, am auzit mai devreme pe cineva rostind numele acesta și eram pur și simplu curioasă, i-a răspuns Nancy, sperând că nu destăinuise prea multe.

– Am avut la un moment dat pe un tip M, Marshall M, în tura de noapte. Era infirmier, dar nu mai lucrează aici, a intervenit Sandra, reprezentanta asistentelor în sindicat.

Câteva dintre femeile de la masă s-au înfiorat vizibil când au auzit numele lui Marshall, dar Sandra a continuat.

– A fost implicat într-o situație cam neplăcută cu unul dintre rezidenți. Dar nu cunosc nici un *doctor* cu numele ăsta. Știi tu, Sally?

– De când sunt eu aici, adică de aproape 12 ani, nu, a răspuns o asistentă mai în vârstă și mai tăcută din capătul mesei.

– Mă rog, Marshall era chiar chipeș, se descurca mulțumitor la lucru, dar visa mereu să ajungă medic într-o bună zi. Cred că s-a mutat la spitalul County General, dar nu sunt sigură, a adăugat Rhonda.

– A, cred că am înțeles eu greșit, a zis Nancy, care a început să fie cuprinsă de neliniști.

Și-a terminat prânzul pe fugă și s-a ridicat, gata de plecare.

– Trebuie să mă ocup de apartamentul nou. Scuze, trebuie s-o întind.

– Deci ne vedem săptămâna viitoare? a întrebat Rhonda.

– Da, da, aici voi fi! i-a răspuns Nancy pe un ton voios, aruncându-i un zâmbet larg.

Și-a scos telefonul imediat ce a intrat în mașină. Voia să-l sune pe Marshall, să afle ce anume se petrecea. Acesta nu i-a răspuns. Și-a dat seama că nu-i știa adresa. Din ce în ce mai neliniștită, s-a hotărât să meargă până la spitalul County General.

Nancy și-a lăsat mașina în parcarea destinată vizitatorilor și s-a dus pe jos până la intrarea principală. Când i-a sosit rândul, i-a spus următoarele paznicului de la recepție:

– Bună, am venit să-l văd pe doctorul Marshall M. E chirurg.

Paznicul a răsfoit agenda cu numerele de telefon ale personalului din spiral.

– Este unul dintre medicii de aici? a întrebat, nedumerit că nu-l găsea în lista de pe birou.

– Da, am înțeles că a început să lucreze de curând aici.

– A, a făcut paznicul fără să-și ridice privirea.

S-a întors către ecranul calculatorului și a început să tasteze.

– Hm… Sunteți sigură că așa îl cheamă?

– Da. Poate că…

– Mda, avem pe cineva cu numele acesta; se pare că a fost de curând angajat în tura de noapte, dar lucrează la întreținere.

Paznicul și-a ridicat privirea și a adăugat:

– Scuze. Cred că cel mai bine ar fi să sunați la cabinetul doctorului dumneavoastră ca să aflați locația exactă. Sunt destul de multe clădiri aici.

– Mersi, i-a răspuns Nancy, cu un zâmbet înțepenit pe față. Așa voi face.

S-a îndreptat către parcare, dar s-a oprit pe drum, din cauză că a trecut-o un fior puternic de spaimă. *Ce naiba…?* și-a zis ea, după care și-a pornit mașina și a plecat către noul său apartament.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- E vorba de vreo neînțelegere aici sau Nancy a fost trasă de sfoară?
- Ce minciuni i-a spus Marshall lui Nancy?
- Care sunt aspectele personalității lui Nancy de care a profitat Marshall?
- Ai fost vreodată într-o relație de lungă durată cu cineva pe care ai crezut că-l cunoști și pe care s-a dovedit că nu-l cunoșteai, de fapt, deloc?

Psihopații din viața ta personală

Prezența unui psihopat în viața ta personală este o experiență care te poate consuma din punct de vedere emoțional, te poate istovi psihic și se poate lăsa uneori cu violență fizică. Am primit numeroase scrisori și e-mailuri de la oameni care cred că sunt victimele unor psihopați: mulți au impresia că soțul, soția sau partenerul lor de viață suferă de psihopatie; alții cred asta despre una dintre rude; iar alții sunt convinși că lucrează cu sau pentru o astfel de persoană. Relatările lor deseori detaliate și pline de rugăminți ne-au oferit o perspectivă intimă a impactului pe care l-a avut

asupra vieților lor manipularea și abuzul psihopate. În câteva cazuri în care victima se temea pentru siguranța sa fizică sau financiară am recomandat să se apeleze la poliție sau la autoritățile civile. De multe ori i-am îndemnat să apeleze la serviciile psihologilor sau ale psihiatrilor calificați, să ceară ajutor de la avocați, de la membri ai clerului sau de la alți specialiști din domeniul lor care ar fi fost cei mai în măsură să le ofere sprijinul psihic și emoțional de care aveau nevoie.

Am remarcat de-a lungul anilor că, asemenea psihopaților care operează după un model parazit-prădător format din etapele de evaluare, manipulare și abandon, se pare că, fără să știe, țintele și victimele însele au în comun un tipar paralel de reacție. În acest capitol ne propunem să schițăm evoluția relației dintre psihopat și victimă în așa fel încât să-i evidențiem cititorului capcanele pe care trebuie să le evite. Suntem de părere că cea mai bună apărare împotriva artei întunecate a manipulării psihopate este să înțelegem pe deplin modul de operare al psihopaților și să profităm de orice ocazie ca să-i evităm.

ÎNAINTE DE TOATE, UN AVERTISMENT

Îți propunem, în orice caz, să nu cedezi tentației de a-i pune rivalului tău eticheta de psihopat, îndeosebi dacă îți lipsesc pregătirea formală și calificările pentru a efectua evaluări psihologice. (Cu excepția cazurilor în care discuți cu avocații tăi, dar sperăm că nu vei fi nevoit să ajungi în acel punct.) Firește, „nu te juca cu focul“! Termenul de *psihopat* are multe înțelesuri negative, iar odată ce e aplicat, tinde să nu mai fie dat uitării. Utilizarea lui în mod necorespunzător sau imprudent poate fi nedreaptă și poate duce la acționări în judecată și alte forme de răzbunare (în special dacă „diagnosticul“ tău este corect). De aceea, de cele mai multe ori, e suficient să fii conștient că un anume individ pare să aibă mai multe din trăsăturile și comportamentele care definesc psihopatia și să acționezi în consecință.

ÎNVAȚĂ TOT CE POȚI DESPRE TINE ÎNSUȚI

„Cunoaște-te pe tine însuți“ este, probabil, unul dintre cele mai înțelepte sfaturi care au fost date vreodată. Cunoașterea de sine îți va întări imunitatea în fața jocurilor psihopatice; joacă un rol crucial în

supraviețuirea ta psihologică, emoțională și, uneori, fizică. Psihopații se hrănesc cu ceea ce ei percep drept naivitate și inocență.

Cu toții ne arătăm oarecum refractari când suntem confruntați cu propriile defecte și slăbiciuni. Unii oameni evită să meargă la doctor, fiindcă nu vor să știe dacă durerile pe care le simt sunt simptomele unor afecțiuni grave. Alții evită să discute cu psihologi, din teama de a nu afla ceva neplăcut despre ei înșiși. Psihopații cunosc prea bine aceste preocupări și profită de ele. De fapt, se poate ca un psihopat atent să te cunoască mai bine decât te cunoști tu.

Cu cât știi mai bine cine ești, cu atât vei fi mai capabil să te aperi împotriva influenței psihopatice.

CAUTĂ SĂ ÎNȚELEGI CE UTILITATE AI PENTRU PSIHOPAȚI

Poate fi dificil să îți evaluezi valoarea în ochii unui psihopat, în parte fiindcă societatea ne cere de multe ori să ne ascundem punctele forte. S-ar putea însă ca o evaluare realistă, bazată parțial și pe informațiile și pe părerile primite din partea prietenilor, a familiei și a colegilor de la muncă să te ajute să lămurești care îți sunt punctele forte și care îți e valoarea în ochii celorlalți. Aspectele pe care le caută psihopații cel mai des au de-a face cu bani, putere, faimă și sex, însă în domeniile profesionale lista se extinde și cuprinde și accesul la informații, comunicarea, influența, autoritatea și așa mai departe. Psihopații nu caută doar oameni vestiți și bogați, ci și pe alții cu o valoare mai subtilă.

Psihopații utilizează diverse tactici ca să te convingă să împarți cu ei din talentele tale, profitând de generozitatea, firea încrezătoare sau caritabilă a ta. Vor apela la mila ta dacă acesta este sentimentul care te va determina să-i ajuți sau să îți folosești influența pe care o ai asupra altora ca să îi ajuți să-și atingă scopurile. Poate fi uneori dificil să-ți dai seama care sunt oamenii care au într-adevăr nevoie de ajutorul tău și care apelează la manipularea psihopatică pentru a-l obține. O metodă bună de apărare constă în a judeca, de regulă, interacțiunile sociale și în special pe acelea care presupun oameni pe care nu-i cunoști bine. Tuturor ne plac complimentele, însă există o diferență între niște vorbe de laudă nevinovate și lingușelile care au ca scop intrarea în grații și manipularea. Problema este

că nu reușim întotdeauna să ne dăm seama de diferență, în special dacă nu ne cunoaștem cum trebuie și dacă avem de-a face cu un psihopat care se pricepe să zugrăvească o imagine a noastră cu care ne place să ne identificăm. Complimentele exagerate sau nepotrivite și măgulirile ar trebui să-ți semnaleze că trebuie să fii cât se poate de atent la ceea ce urmează. Ar fi prudent să întocmești o listă cu lucrurile pentru care crezi că te folosește psihopatul și fii atent la tehnicile de manipulare care au scopul de a le obține de la tine. Pune-ți următoarea întrebare: „Ce dorește, *de fapt*, acest om de la mine?“

ÎNȚELEGE CARE ÎȚI SUNT DECLANȘATORII EMOȚIONALI

Cu toții avem declanșatoare emoționale pe care alții le pot folosi ca să ne întărâte. Acestea reprezintă părțile din personalitățile și temperamentele noastre care stimulează reacțiile emoționale și psihologice pe care deseori nu le putem controla sau cel puțin stăpâni. Iată care sunt cele mai întâlnite declanșatoare emoționale de care se folosesc psihopații când se joacă cu mintea victimelor lor.

SUBIECTE SENSIBILE

Subiectele sensibile sunt cele care îți provoacă o reacție automată și emoțională, care te stârnesc (subiecte sensibile negative) sau care te încântă (subiecte sensibile pozitive). De pildă, se poate să fii invidios sau să te întristezi când compania îi oferă o promovare colegului tău ori se poate să te frustreze și să te enervezi brusc când îți taie cineva calea în trafic, când primește altcineva laude pentru munca ta sau când îți critică cineva alegerile vestimentare. Se poate să simți plăcere și uneori bucurie când ești complimentat pentru felul în care arăți, când candidatul politic pe care-l susții conduce în sondaje sau când unul dintre jucătorii din echipa cu care ții înscrie un gol. Hobbyurile sunt, de obicei, subiecte sensibile și tind să genereze reacții pozitive la majoritatea oamenilor. La fel, pasiunea pentru munca ta îți poate oferi stări intense de energie și încântare, în special când cineva se arată interesat de modul în care îți câștigi traiul.

Se petrec două lucruri când cineva abordează subiecte sensibile pentru noi: încetăm să mai fim atenți la alte lucruri care sunt, uneori, mai

importante, iar sentimentele stârnite ne influențează felul în care percepem mediul social din imediata noastră apropiere. Psihopatului nu îi scapă această tendință care funcționează asemenea unui reflex, iar el va profita de aceste subiecte pentru a stimula sentimente pozitive față de el și sentimente negative față de alții. Un alt mod abuziv de folosire a acestor subiecte sensibile constă în a te determina să-ți „pierzi cumpătul“ (în special într-un sens negativ) de față cu alții.

Cu excepția unor situații absolut evidente, este dificil să-ți dai seama dacă cineva a abordat în mod intenționat subiectele sensibile pentru tine sau dacă a făcut-o fără să-și dea seama și fără să aibă intenția de a te manipula ori de a se folosi de tine. De fapt, numeroase prietenii sincere se leagă când cineva abordează un subiect sensibil din încercarea onestă de a se împrieteni cu tine (când te întreabă cum te descurci la golf și rezultatele tale sunt dezastruoase, de pildă). Dacă te împotrivești încercării psihopatului de a-ți folosi subiectele sensibile împotriva ta – când încearcă să te determine să-ți pierzi cumpătul de față cu cineva important, spre exemplu –, acesta va spune numaidecât că a fost o simplă greșeală. S-ar putea chiar să-și ceară scuze. Pe de altă parte, dacă scopul psihopatului a fost să te facă de râs sau să te umilească de față cu alții, atunci *reputația* ta a fost deja afectată în ochii celorlalți.

De multe ori, psihopatul va aborda subiectele sensibile în intimitate, convingându-te că te înțelege și că-ți împărtășește sentimentele, ceea ce nu e altceva decât o tactică prin care stabilește o conexiune. Spre exemplu, se poate să te plângi că un coleg te-a iritat sau te-a rănit cu o chestiune relativ minoră sau insultându-te subtil. Tot ce trebuie să facă psihopatul este să spună „Dumnezeule, nu-mi vine să cred!“, iar tu vei începe să simți că acesta te înțelege și că poate chiar îți împărtășește sentimentele provocate de situație sau de persoană. Psihopatul isteț te va asculta cât timp îți verși oful despre lucruri, situații și oameni, ceea ce-l va ajuta să-ți intre în grații și îi va oferi informații cu ajutorul cărora ar putea să te manipuleze ulterior în relație.

O primă apărare împotriva folosirii abuzive a subiectelor sensibile este să ți le cunoști cât se poate de bine. Din nefericire, este mult mai ușor să le *conștientizăm* decât să învățăm să le *stăpânim*. Feedbackul pe care îl primim de la alții, inclusiv de la rude, prieteni apropiați sau colegi de muncă este neprețuit, iar cu ajutorul unui prieten de încredere sau al unui coach

specializat poți învăța să-ți controlezi ori cel puțin să-ți temperezi reacțiile. În cele din urmă îți vei îmbunătăți abilitatea de a identifica o reacție provocată de un subiect sensibil imediat ce este provocată, ceea ce-ți va oferi timpul de care ai nevoie ca să te strunești și să redobândești controlul asupra acesteia.

SLĂBICIUNI

Asemenea prădătorilor, psihopații observă slăbiciunile victimelor pe care le studiază. Există multe tipuri de slăbiciuni omenești, iar psihopatul isteț cunoaște o bună parte din ele. Pentru simplitate, ne vom opri asupra unor trei categorii uzuale.

• **Defecte.** Care sunt defectele tale – ești prea gras, prea slab, prea timid? Deseori vedem la noi defecte pe care alții nu le observă. Unele sunt reale, însă multe din ele sunt doar în închipuirea noastră. Psihopații se pricep să identifice acele lucruri care *îți* displac la *propria* persoană și le folosesc pe urmă ca să te manipuleze. După cum am discutat într-un capitol anterior, psihopatul va încerca să te convingă că te acceptă așa cum ești, în ciuda defectelor pe care crezi că le ai. Este un mesaj încurajator și de mare impact și reprezintă fundația pentru legătura psihopatică. Ulterior psihopatul va „dezvălui" că are aceleași defecte ca tine, ceea ce va întări senzația de conexiune și de anticipare că urmează să legați o relație puternică.

Este important să-ți cunoști cu adevărat defectele ca să te poți apăra împotriva manipulării psihopatice. Asta înseamnă, de regulă, să le distilezi pe cele din lista ta până când ajungi la cele care contează *cu adevărat* și pe urmă să le confrunți pe cele care-ți vor rămâne pe listă. Poate îți vei dori să lucrezi la unele din ele și să accepți altele. Odată ce îți evaluezi defectele și iei decizii cu privire la ele, altora le va fi mult mai greu să te manipuleze prin intermediul lor.

• **Lipsuri.** Ce anume îți lipsește în viață – stima de sine, iubirea, înțelegerea, entuziasmul sau un scop? Dacă suntem de părere că avem mai puțin din ceva decât ar trebui, asta va avea un impact asupra gândurilor, sentimentelor și comportamentelor noastre; deseori îi invidiem pe cei care au mai multe decât noi. Începem să ne îndoim de propriile abilități de a oferi și de a reuși, ajungem la concluzia că suntem ratați și ne dorim cu disperare să umplem vidul astfel creat, uneori cu orice preț.

Când ne dorim cu ardoare lucruri pe care nu le avem, ajungem într-o stare vulnerabilă din punct de vedere psihologic, emoțional, iar uneori fizic. Unii oameni sunt consumați de gândurile și de visurile de a-și îndeplini dorințele, ceea ce îi transformă în niște ținte facile pentru psihopații care sunt gata să le dea „o mână de ajutor". De exemplu, una dintre tehnicile des întâlnite la schemele piramidale și la jocurile practicate pe stradă, precum alba-neagra, constă în promisiunea de a te îmbogăți, fără intenția de a o onora. Majoritatea escrocheriilor financiare te fac să crezi că poți câștiga o mulțime de bani, însă pierzi de obicei totul înainte să-ți dai seama cât ai fost de naiv. Într-un alt exemplu, un păpușar psihopatic te poate convinge să comiți o infracțiune alături de el, ca să-l ajuți să achite o datorie sau să-i plătească cuiva o poliță. Infracțiunea poate consta în furtul de bani, de materiale sau de secrete de

serviciu de la compania pentru care lucrezi; în distrugerea de proprietăți care aparțin altora; sau chiar în rănirea unor membri din propria familie. Este cu atât mai tentant dacă psihopatul te convinge că nu vei fi prins vreodată și că victimele primesc ceea ce merită. Dacă vei cădea în capcana aceasta, te vei îndatora pentru totdeauna față de psihopat, vei fi măcinat de vină și vei ajunge, poate, să faci chiar închisoare!

În general e bine să-ți înțelegi pe deplin nevoile și dorințele și să cunoști care sunt, de fapt, pașii pe care trebuie să-i faci ca să ți le îndeplinești. Un consilier sau un life coach bun poate fi uneori de ajutor. Cu toate acestea, cel mai bun sfat e vechea vorbă: „Dacă sună prea bine ca să fie adevărat, probabil că nu e".

• **Temeri.** De ce ți-e teamă – de intimitate, de singurătate sau de a vorbi în fața unui grup de oameni? Cu toții avem momente când ne e teamă, când suntem încovoiați de întrebări și de îndoieli. Dacă acestea nu ne consumă sau nu ne invadează viața de zi cu zi, înseamnă că se înscriu în limitele normale. Pe de altă parte, odată ce psihopatul ne identifică temerile, acestea îi oferă indicii despre cum vom reacționa în anumite situații și evenimente și, prin urmare, pot deveni unelte strașnice pentru manipulare. Este greu să ne apărăm împotriva acestui uz al temerilor noastre, fiindcă sunt atât rezultatul naturii, cât și al educației, ceea ce le face dificil de modificat. Terapeuții sau specialiștii în sănătate mintală te pot ajuta să-ți înțelegi temerile și să adopți strategii de protecție.

Dans psihopatic

Cu cât înțelegeți mai bine felul în care operează psihopații, cu atât veți fi mai bine pregătiți să vă feriți de manipulările lor. Într-un capitol anterior am analizat etapele care caracterizează stilul de viață parazitar adoptat de numeroși psihopați:

• *Evaluarea* individului și a posibilelor sale slăbiciuni, mecanisme de apărare și de utilitate.

• Folosirea managementului impresiilor și a *manipulării* ca să intre în grațiile individului și să-i căpușeze ulterior resursele.

• *Abandonarea*, etapa în care individul nu-i mai este de folos psihopatului.

În cazurile care ne-au fost relatate în e-mailuri, scrisori și în interviurile cu victimele, am descoperit în repetate rânduri că *mulți nu și-au dat seama că aveau de-a face cu un psihopat decât mult prea târziu.* În timp ce amănuntele diferă de la caz la caz, sentimentele, atitudinile, comportamentele și rezultatele descrise de victime par să contureze un tipar sau un proces. În secțiunea de față vom evalua etapele procesului de manipulare prin care trec țintele ce devin în cele din urmă victime. Vezi S 11.2: *Politică și poker – permisiunea de a minți.*

ETAPA 1: TENTAȚIA FICȚIUNII PSIHOPATICE

Primele impresii pot fi înșelătoare. Din nefericire, primele impresii pe care ți le vei face despre un psihopat vor fi pozitive. Felul în care își manifestă farmecul, înfățișarea atrăgătoare, fluența verbală și modul ingenios în care flatează și gâdilă orgoliile este seducător. Cu toate acestea, impresiile respective seamănă cu promisiunile de pe coperta unei cărți proaste. Din nefericire, diferența este că rareori se întâmplă să cumpărăm o carte fără să o răsfoim sau să citim măcar câteva recenzii despre ea. De asemenea, nu ne-am cumpăra o mașină sau un televizor fără să ne documentăm temeinic. Pe de altă parte, luăm deseori de bună fațada psihopatică. În cazul psihopaților, ce-i în gușă nu coincide cu ce-i în căpușă, dar s-ar putea să suferi mult până ajungi la concluzia asta. Având în vedere că nu toți psihopații se prezintă în același fel, s-ar putea să le cazi victimă de mai multe ori de-a lungul vieții. E recomandabil să evaluezi cu puțină precauție sau chiar cu suspiciune interacțiunile sociale noi, în special pe cele care s-ar putea să aibă un impact pe termen lung asupra vieții tale. Nu în ultimul rând, ar trebui cel puțin să-ți reevaluezi primele impresii imediat ce ai mai multe informații despre un individ și fii pregătit să-ți iei tălpășița dacă lucrurile nu se leagă sau dacă nu te simți în largul tău.

ETAPA 2: PĂCĂLIT DE LEGĂTURA PSIHOPATICĂ

Farmecul subtil și tehnicile de manipulare te pot convinge că psihopatului îi place de tine. Acesta va încerca să te convingă de-a lungul discuțiilor lungi sau al întâlnirilor între voi că aveți multe gusturi, trăsături și atitudini în comun. De obicei nu-ți va spune asta direct, ci îți va da de înțeles; de fapt, manipularea psihopatică poate fi atât de subtilă încât e posibil să ajungi la concluzia asta doar ascultându-i povestea vieții. Bineînțeles, psihopații își țes cu atenție poveștile ca să profite de subiectele pe care le găsești sensibile și de punctele tale slabe. În toate cazurile pe care le-am evaluat, una dintre temele comune a fost dorința victimelor de a-și găsi pe cineva, un partener de viață care să aibă aceleași valori, credințe și experiențe de viață. În acest moment vei fi încântat, fiindcă vei crede că psihopatul te place și te respectă cu adevărat. S-ar putea, de asemenea, să „știi“ că relația personală sau profesională va fi mai strânsă.

De asemenea, psihopatul te va convinge că integritatea sa nu trebuie pusă la îndoială și că sinceritatea și încrederea reprezintă fundația unei

relații. Majoritatea indivizilor au declarat că i-au împărtășit psihopatului o mulțime de informații personale în această etapă, crezând că lucrurile pe care le aflaseră despre viața acestuia erau adevărate și foarte intime. Nu au bănuit că totul nu era decât o înșelătorie grosolană sau că multe din cele auzite erau niște invenții.

Psihopații te determină în cele din urmă să crezi că voi doi sunteți unici, deosebiți și că vă e scris să fiți împreună. Se prezintă drept prietenii, angajații sau partenerii de afaceri perfecți și, chiar dacă procesul de manipulare presupune timp și efort din partea lor, acesta va fi unul subtil și persistent. În punctul acesta nu-ți dai seama că legătura psihopatică e o înșelătorie; ea nu există decât în mintea ta.

Un leac bun și preventiv este să fii conștient de procesul de legare a relației psihopatice și să-l urmărești cu atenție. Ai grijă să nu dai numaidecât crezare poveștii pe care ți-o spune cineva, căci relațiile trainice au nevoie de timp să evolueze și să se dezvolte: gândește critic și evaluează cu atenție pe tot traseul. Dacă ai impresia că persoana respectivă pare *prea* bună ca să fie adevărată, încearcă să-ți dovedești contrariul.

ETAPA 3: COMPLICITATEA LA JOCUL PSIHOPATULUI (FICȚIUNEA PSIHOPATICĂ)

Odată ce legătura psihopatică s-a stabilit cu adevărat, vei descoperi că subiectele sensibile și slăbiciunile tale reprezintă modalități facile de a-ți obține acordul și de a reconfirma relația (deși nu vei fi conștient de asta la momentul respectiv). Asta se aplică în special relațiilor în care faci tot ce-ți cere psihopatul (chiar dacă nu e în interesul tău) ca să păstrezi intensitatea legăturii. Relațiile sănătoase presupun un echilibru în care fiecare persoană dăruiește și ia. Relațiile psihopatice sunt unilaterale; tu oferi, iar psihopatul ia (bani, locuință, sex, putere și control).

Chiar dacă în multe cazuri prietenii, familia și colegii de lucru vor observa ce se petrece și vor încerca să te avertizeze, tu nu-i vei asculta. Remarcile bine intenționate de genul „Are o influență proastă asupra ta“, „Ieși din relația aia“ și „Nu poți avea încredere în ea“ sunt ignorate de cele mai multe ori sau s-ar putea să ducă la îndepărtarea ta de familie și de prieteni. Psihopatul contribuie la izolare, iar uneori, cum e în cazul liderilor psihopatici de culte, chiar o cere. Odată izolat, nu vei mai avea

multe mijloace de apărare la dispoziție împotriva psihopatului manipulator.

Dacă șeful sau colegul de lucru te domină ori dacă relația ta emoțională cu partenerul este plină de suișuri și de coborâșuri, caută confirmări din exterior. Dacă ți se pare că interacțiunile sunt dăunătoare, a sosit momentul să închei relația. De multe ori, familia, prietenii și colegii de lucru îți pot fi alături sau îți pot oferi sprijin emoțional ca să rupi legătura. În ceea ce privește situațiile abuzive, ar fi bine să ceri sfaturi și asistență din partea autorităților sau a altor specialiști cu pregătire.

ETAPA 4: MANIPULAT DE ÎNDOIELI DE SINE, VINĂ ȘI NEGARE

Comportamentele oportuniste, înșelătoare și manipulatoare ale psihopaților pot fi șocante și deopotrivă devastatoare pentru victime. Multe victime se învinuiesc pentru ceea ce se petrece, în timp ce altele neagă că există vreo problemă. În ambele cazuri, îndoielile și îngrijorările care vizează psihopații din viața ta se transformă în *îndoieli de sine*.

Din nefericire este foarte dificil să-i convingem pe cei aflați în ghearele unei legături psihopatice că sunt induși în eroare sau că nu cunosc tot adevărul despre ceea ce se petrece. Victimele refuză să creadă chiar și când primesc dovezi în acest sens (poate vreo chitanță emisă de un hotel care ridică semne de întrebare sau o cheltuială misterioasă care apare pe extrasul de cont). Asemenea psihopatului, se poate să-i învinuiești pe alții că falsifică informații, să pui totul pe seama unor neînțelegeri sau poate chiar să ajungi la concluzia că pe alții nu ar trebui să-i preocupe nivelul de încredere pe care i-l acorzi „sufletului tău pereche“. E foarte greu să fii ajutat când ești ros de îndoieli de sine, vină și negare. Tot ce pot face prietenii, familia și colegii de lucru este să te ajute să obții ajutor specializat, fie prin recomandarea unui program de asistență a angajaților (EAP), fie prin recomandarea unor ședințe de psihoterapie cu un specialist în probleme de sănătate mintală.

Problema e și mai dificilă când psihopatul a cooptat și convins și alți oameni, precum membri ai familiei și prieteni apropiați, că *tu* ești cel care provoacă problemele! Poate fi ceva devastator și te poate face să crezi că tu trebuie să fii, de fapt, cel nebun. Dacă ai noroc, s-ar putea să mai existe alți

oameni care să vadă cum stau lucrurile cu adevărat, caz în care ar trebui să le ceri sfatul. În contextele organizaționale, aceștia pot fi colegi de muncă care nu prezintă utilitate pentru psihopat, foste victime sau poliția organizațională, mulți dintre aceștia fiind atenți la cazurile de posibilă manipulare și înșelăciune.

ETAPA 5: ABUZURI AMPLIFICATE

Victimele care pun întrebări despre comportamentul psihopatului sau care decid să-i ceară lămuriri despre inconsecvențele pe care le-au remarcat riscă să fie pedepsite. La început, psihopatul poate nega vehement orice nedreptate și poate transforma situația într-un atac asupra reclamantului. În această etapă, majoritatea victimelor se vor rușina că s-au îndoit de psihopat și se vor îndoi și mai mult de sine. Dacă își vor exprima, însă în continuare îndoielile sau îngrijorările, vor suferi abuzuri din ce în ce mai mari din partea psihopatului, care se va simți iritat și se va enerva. Abuzul acesta poate fi de mai multe feluri, dar ne afectează de obicei în trei moduri: psihologic, emoțional și fizic.

Cel mai evident abuz este cel fizic și poate să apară sub formă de ochi învinețiți, vânătăi, tăieturi și așa mai departe. Așa cum se întâmplă de multe ori în cazul soților sau al soțiilor, agresiunile fizice nu sunt raportate. Rudele, prietenii și colegii de lucru mai perspicace pot încerca să intervină, dar de multe ori pot doar să asiste, fiindcă le refuzi ajutorul. *Orice* fel de abuz fizic este periculos, deoarece psihopații – la fel ca alți abuzatori – au tendința de a-și amplifica în timp atacurile: este obligatoriu să cauți sprijin.

Celor din exterior le este mult mai dificil să evalueze abuzurile emoționale și psihologice, fapt care provoacă deseori anxietate, stări de neliniște, depresie, insomnii, spaimă generalizată și tulburare de stres posttraumatic (PTSD). Indivizii abuzați de psihopați nu se mai simt ca ei înșiși sau simt că ceva nu e în regulă cu *ei*; simt că au o stimă scăzută de sine, că sunt nevrednici, se îndoiesc de ei înșiși și suferă din punct de vedere psihologic. Se întreabă de multe ori „Cu ce am greșit?“ Având în vedere că gândurile și sentimentele îți influențează comportamentul, se poate să începi să ai rezultate slabe la muncă, să fii ușor distras, să fii agitat, reticent sau să ai reacții emoționale deplasate. Criticile („Ești prea

gras; n-o să te mai iubească nimeni altcineva!“), amenințările („M-am săturat, plec!“) sau intimidările („Nu mă face să te rănesc!“) sunt tehnici de manipulare și de constrângere des întâlnite, iar în mod surprinzător acest du-te-vino poate întări relația în loc să o slăbească.

Dacă ești victima unui abuz, ar trebui să le ceri sfaturi și îndrumări celor din jurul tău – prieteni, rude ori colegi de încredere – sau, în funcție de tipul de abuz, autorităților ori furnizorilor de servicii sociale specializați în astfel de probleme.

ETAPA 6: CONȘTIENTIZAREA ȘI REVELAȚIA

Minciunile neexplicate, inconsecvențele, sentimentele negative și feed-backul primit de la prieteni și de la rude se vor aduna și vei ajunge, în cele din urmă, într-un punct în care vei începe să-ți dai seama că ai fost un pion în jocul psihopatului. Va fi nevoie de mult timp și de multe validări până să conștientizezi asta, însă, odată ce se întâmplă, ești pe drumul cel bun către recuperare.

În clipa când vei înțelege ce s-a întâmplat, te vei supăra și mai mult, fiindcă te vei simți ca un pion neghiob. Numeroase foste victime declară că și-au spus „Cum am putut să cred în minciunile astea?“ sau „Sunt așa de fraier“. Este un sentiment normal, dar care are niște costuri. Oamenii care simt că au fost păcăliți doresc să-și ascundă neghiobia. În loc să cauți să-ți confirmi sau să-ți validezi perspectiva nouă pe care o ai asupra psihopatului, s-ar putea să ai tendința de a-i evita pe ceilalți. S-ar putea uneori să crezi că alții nu au observat ceea ce se petrecea, însă, chiar dacă ai dreptate în acest caz, e mult mai bine să le mărturisești prietenilor și familiei prin ce ai trecut decât să lași durerea de a fi tras pe sfoară să te macine pe dinăuntru. Un mod bun de a-ți calma senzația de umilință este să discuți despre experiențele tale și să le notezi într-un jurnal. De asemenea, s-ar putea să fie o idee bună să strângi toate informațiile pe care le-ai aflat de când ai cunoscut psihopatul. Ar trebui, firește, să-ți verifici contul bancar, cardurile de credit, documentele personale, calculatorul, telefonul mobil și alte obiecte valoroase. E important să te îndepărtezi de el, să eviți să mai fii contactat, să te ferești de răzbunări și poate chiar să-ți publici (sub anonimat) povestea pe site-uri care le acordă sprijin victimelor, precum cel gestionat de Consecințe: Fundația pentru supraviețuitorii

psihopatiei (www.Aftermath-Surviving-Psychopathy.org). [De notat că atât doctorul Babiak, cât și doctorul Hare fac parte din consiliul director al acestei organizații nonprofit menite să le ofere sprijin și instruire victimelor psihopatiei.]

ETAPA 7: CUM SĂ-ȚI DEPĂȘEȘTI SENTIMENTELE DE RUȘINE

Rușinea este o reacție firească la abuz. Din această cauză, multe situații abuzive nu sunt raportate. Este obligatoriu să discutați cu rudele, cu prietenii sau cu un specialist despre orice sentiment de rușine. Primul motiv este că nu meriți să te simți rușinat, așa cum nu meritai să fii abuzat. Nu a fost vina ta; psihopatul este un prădător, iar tu ai fost ținta și victima sa. Al doilea motiv pentru care e bine să ceri ajutor este că sentimentul de vină te face vulnerabil la o manipulare psihopatică continuă. Gândește-te la unele soții abuzate care, în ciuda bătăilor și a jignirilor, își imploră partenerii abuzivi să le primească înapoi. Ține minte că psihopatului îi este la fel de ușor să-ți folosească rușinea împotriva ta precum i-a fost să se folosească la început de defectele, lipsurile și temerile tale. Nu lăsa rușinea de a fi fost înșelat să te împiedice să cauți ajutor și îndrumare; nu-i permite psihopatului să o utilizeze ca pe o armă împotriva ta.

ETAPA 8: SUPĂRAREA ȘI RĂZBUNAREA

Până să ajungă să ne contacteze, victimele ajung de obicei în etapa în care sunt extrem de supărate și de nervoase pe omul care le-a manipulat și abuzat și vor să se răzbune. Furia și nevoia de răzbunare sunt niște reacții emoționale și psihologice firești. Furia izvorăște deseori din niște sentimente reziduale pe care victimele le-au simțit dintotdeauna, dar pe care nu au putut să și le exprime din cauza spaimei și a supunerii. Este deosebit de important să lucrați la sentimentele de furie cu un specialist în sănătate mintală, având în vedere că poate fi la fel de dăunător să rumegi la nesfârșit evenimente din trecut, deoarece acestea pot să amplifice uneori durerea emoțională.

Unii indivizi își doresc să demaște psihopatul și să le spună tuturor despre felul său de a fi. În etapa aceasta *nu este înțelept* să vă propovăduiți gândurile și sentimentele sau să lansați acuzații despre psihopat pe rețelele de socializare, în e-mailuri, în mesaje scrise sau pe site-uri web. Gândiți-vă care este starea voastră mintală din punct de vedere emoțional și psihologic. Se poate să fii asaltat de gânduri și sentimente apăsătoare care te împiedică să iei decizii raționale. Se poate să fii slăbit și să nu-i poți face față psihopatului care ar dori să se răzbune.

Acestea fiind spuse, este obligatoriu să anunțați autoritățile, în cazul în care a fost comisă o infracțiune.

În cazul majorității oamenilor, nevoia de răzbunare pare să fie satisfăcută de confirmarea că omul care a profitat de ei a fost cu adevărat psihopat; cu cât au aflat și au înțeles mai multe despre psihopatie, cu atât s-au simțit mai bine. În plus, poate fi de folos să-ți informezi prietenii cu privire la comportamentele la care trebuie să fie atenți, căci s-ar putea să împiedice pe altcineva să cadă pradă înșelătoriilor unui psihopat. Sunt unele victime care chiar au scris și publicat cărți despre experiența lor cu psihopații.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ce și-ar putea dori un psihopat de la tine?
- Ce declanșatori (subiecte sensibile și slăbiciuni) ai?
- A încercat vreodată cineva să te manipuleze prin intermediul lor?
- Au avut succes?

Ce poți face mai departe? Pași pentru recuperare

Mulți cititori ne-au întrebat: „Ce pot să fac?“ Iată o listă scurtă și cât se poate de generală care cuprinde sugestii de bune practici pentru a gestiona situația în care ai fost victimă.

STRÂNGE INFORMAȚII

- Adună toate documentele relevante pentru situația în care te găsești. Asta include jurnalele pe care le-ai ținut, e-mailurile, mesajele sau scrisorile primite de la psihopat sau destinate lui, extrase bancare și de cont, transcrierile convorbirilor telefonice și dosare medicale și juridice.
- Dacă ești prezent pe rețelele de socializare, încetează imediat să mai postezi! Descarcă sau scoate la imprimantă informațiile relevante de pe paginile tale.

EVALUEAZĂ PAGUBELE

• Verifică-ți finanțele, inclusiv extrasele de cont pentru toate cardurile tale, soldurile conturilor și datoriile. Schimbă-ți toate parolele sau codurile de acces, precum și numerele de telefon, dacă e nevoie. Schimbă beneficiarii sau titularii conturilor comune, dacă acestea îl includ pe psihopat. Închide-ți conturile, la nevoie. Dacă descoperi dovezi de fraudă, pregătește o listă pentru autorități.
• Du-ți calculatorul și telefonul mobil la o verificare profesională, ca să descoperi eventuali viruși. (Câteva victime ne-au spus că au descoperit aplicații de urmărire instalate pe telefoanele lor și programe de înregistrare a tastelor apăsate pe calculatoarele lor!)
• Programează-te la un specialist în sănătate mintală care să-ți facă o evaluare a stării psihologice și emoționale.

TRECE-ȚI ÎN REVISTĂ PRIETENII ȘI CONTACTELE SOCIALE

• Fă o listă cu prietenii tăi și împarte-i în mai multe categorii: cei care te-au avertizat cu privire la psihopat, cei care au părut să-i ia partea și cei care nu cunosc nimic despre situație (și stabilește dacă crezi că ți-ar fi sărit în ajutor). Include-ți rudele în listă.

SCRIE-ȚI POVESTEA

• Aranjează toate documentele în ordine cronologică și organizează-le în categorii (documente financiare, sociale, de exemplu).
• Pornind de la notițele pe care le-ai luat, scrie întreaga poveste a relației pe care ai avut-o cu psihopatul. Prima încercare va fi fără doar și poate un raport de tip „flux de conștiință“, incoerent, vag pe alocuri și plin de emoție.
• Redactează-ți povestea; îi poți cere ajutor unui prieten sau, chiar mai bine, unui redactor specializat. Scopul este să ai o poveste „citibilă“ pentru un cititor neinițiat, printre care se pot număra reprezentanții autorităților sau consilierul tău juridic. Ar trebui să aibă în jur de două sau trei pagini. În acest punct scopul este să-ți documentezi complet și precis experiențele.

EVALUEAZĂ-ȚI VIITORUL CU ȘI ÎN LIPSA PSIHOPATULUI

• Psihopatul mai face încă parte din viața ta? Va mai face parte din viața ta în viitorul apropiat? Iată câțiva factori importanți care determină asta: ești căsătorit? Sunt implicați și copii? Ai legături juridice cu psihopatul, precum o casă? Psihopatul îți este rudă?
• Dacă psihopatul te-a abandonat, te poți considera norocos și te poți concentra să-ți refaci viața.
• Dacă ai legături juridice cu psihopatul, precum o căsnicie, copii, sau proprietăți la comun, pregătește-te pentru o luptă lungă și îndârjită. Vei avea nevoie de ajutor din partea specialiștilor.

PUNE LA PUNCT O STRATEGIE ȘI FĂ URMĂTORII PAȘI

• Vizitează un grup de sprijin pentru victimele psihopatiei (precum www.Aftermath-Surviving-Psychopathy.org) și citește poveștile altora, precum și materialele ajutătoare documentate temeinic. Dacă vrei să pui întrebări, adresează-le sub anonimat, fără să oferi vreun detaliu după care ar putea să te identifice psihopatul tău.
• Sună la un adăpost pentru soți abuzați și/sau la poliție, dacă ești în pericol.
• Vorbește cu un avocat.

PREGĂTEȘTE-TE PENTRU RĂZBUNAREA PSIHOPATULUI

• **Luare de ostatici.** Se poate ca psihopatul să-ți folosească copiii sau casa drept arme împotriva ta, forțându-te de obicei să apelezi la consiliere juridică scumpă și prelungind pe urmă bătălia. S-ar putea să ceară custodie comună, ca pe urmă să nu apară la întâlnirile programate în avans (ca să-ți dea programul peste cap) sau să promită să ia copiii cu el în vacanță (și să nu mai apară).

• **Asediu.** După modelul celui folosit în războaiele medievale, psihopatul își „înconjoară" victima, în încercarea de a o înfometa și de a o forța să i se supună. Asta presupune de obicei mijloace fizice (parchează în fața casei noaptea târziu, te urmărește online sau în realitate), mijloace financiare (prin începerea unor procese șicanatoare sau prin tărăgănarea unor chestiuni juridice care epuizează resursele victimei) sau mijloace sociale (îți întoarce prietenii împotriva ta sau îi convinge să te ostracizeze). Am auzit, de asemenea, de cazuri în care psihopații au convins consilierul juridic al victimei să se întoarcă împotriva acesteia!

• **Sabotaj.** Se poate ca psihopatul să-i telefoneze angajatorul în încercarea de a-l convinge să te dea afară. Te poți trezi, de asemenea, cu descoperiri de conturi și că te-a denigrat pe rețelele de socializare. Nu mușca din momeală; documentează, în schimb, tot ceea ce spune sau face și nu dezvălui nimic.

Scopul tău final este să *scapi* de orice contact (fizic, emoțional sau psihologic) viitor cu psihopatul, lucru necesar ca să poți *repara* pagubele produse și să-ți poți *reface* viața în lipsa acestuia.

S 12.1

Interviuri psihopatice – o analiză computerizată a limbajului psihopatic

„Dacă discursul lor este uneori straniu, de ce sunt psihopații atât de credibili și atât de capabili să ne amăgească și să ne manipuleze? De ce nu reușim să remarcăm inconsecvențele din lucrurile pe care le spun?… Bizareriile din discursurile lor sunt deseori prea subtile ca să poată fi detectate de observatorul de rând, iar ei sunt niște actori buni." (p. 142)[1] Făcând referire la acest citat din Hare, Le și colegii au declarat că analizele computerizate ar putea oferi câteva răspunsuri.[2]

În urmă cu aproximativ 20 de ani, Louth *et al.*[3] au folosit un program computerizat ca să măsoare variabilele acustice din discursul psihopaților. Am descoperit că psihopații PCL-R rosteau cu aceeași tărie (amplitudine a vocii) cuvintele emoționale și neutre, pe când alți infractori puneau accent mai mare pe cuvintele emoționale decât pe cele neutre. Cam în aceeași perioadă, una dintre studentele lui Hare a descoperit că firele narative ale psihopaților erau destul de stranii[4] (vezi prezentarea acestei descoperiri și a altor cercetări lingvistice în *Without Conscience*, de Hare). Ea a efectuat o analiză de conținut a relatărilor neutre și emoționale ale infractorilor și a descoperit că, spre deosebire de alții, psihopații au făcut numeroase afirmații contradictorii și inconsecvente din punct de vedere logic. „Deraiau" de multe ori, sărind de la un subiect la altul și oferind răspunsuri contradictorii și incoerente la întrebări simple, în special la cele referitoare la evenimente emoționale.

Câțiva cercetători au publicat de curând o serie de analize computerizate sofisticate ale limbajului psihopatic. Având în vedere că suntem limitați de spațiu, vom prezenta doar câteva din acele studii. Psihologii Hancock, Woodworth și Porter[5], colegi de-ai lui Hare, au folosit două instrumente de analiză a textului ca să examineze relatările faptelor unor infractori condamnați pentru omucidere. Unul din instrumente a analizat părți ale discursului și ale conținutului semantic, iar celălalt a examinat caracteristicile emoționale. „Am prezis că vor evidenția tipare lingvistice unice referitoare la viziunea instrumentală asupra lumii, nevoi fiziologice primare (versus superioare) și un deficit afectiv acut, în descrierea unui eveniment autobiografic major – omuciderea de care erau responsabili. Descoperirile au confirmat în mare parte previziunile noastre; relatările psihopaților au fost mai pragmatice și au inclus mai multe teme explicative, s-au concentrat pe autoconservare și pe nevoile fizice și au fost mai incoerente, mai orientate spre trecut și au fost mai puțin intense din punct de vedere emoțional, spre deosebire de cele ale infractorilor nonpsihopatici. E important de menționat că aceste diferențe stilistice sunt, cel mai probabil, în afara controlului conștient și că sunt dificil de manipulat într-un discurs." Scorurile obținute la Factorul 1 al scalei PCL-R au fost în urma aspectelor emoționale ale relatării.

Le și colegii au folosit un program de analiză a textului ca să examineze caracteristicile lingvistice ale discursului psihopatic. Materialul pentru studiu a constat în câteva interviuri PCL-R oferite de Hare. Rezultatele au fost în aceeași linie cu cele ale altor studii similare. Spre deosebire de alți infractori, psihopații au fost mai puțin fluenți (au folosit mai multe sunete parazite de tipul „ăăă", „hmm"), au apelat la mai multe cuvinte de umplutură („știi ce zic", „gen") și la pronume personale, au făcut mai puține referințe la alți oameni (nu au utilizat la fel de multe pronume sau nume de familie) și au fost mai puțin expresivi din punct de vedere emoțional (nu au folosit la fel de multe cuvinte tipice pentru furie sau anxietate). Cei mai buni indicatori ai scorurilor PCL-R au fost o frecvență scăzută a cuvintelor tipice anxietății și o utilizare mai deasă a pronumelor personale.

Notă: Majoritatea cercetătorilor au folosit infractori în studiile lor despre aspectele semantice și emoționale ale discursurilor psihopaților. Nu cunoaștem în ce măsură se aplică aceste descoperiri personalului mai educat și mai de succes din corporații, dar chestiunea este interesantă și are potențialul de a fi de mare folos în înțelegerea psihopatiei din corporații.

S 12.2

Personalități întunecate la locul de muncă[6]

Triada întunecată și alegerea carierei

Studiile au descoperit o legătură între intențiile antreprenoriale (intenția unui om de a-și înființa propria afacere), narcisism,[7] și psihopatie.[8] Deloc surprinzător, în cazul indivizilor cu scor mare la personalitățile Triadei întunecate, motivele de a-și porni o afacere nouă pot avea o natură distructivă (pot reprezenta o modalitate de a-i folosi pe alții în scopuri proprii și pentru a primi atenție și a fi admirați).[9] Un studiu asupra narcisismului efectuat de Hill și Yousey[10] a descoperit că din tot eșantionul de profesii, politicienii au obținut cele mai mari scoruri la narcisism. Indivizii cu scoruri mari de machiavelism tind să aleagă cariere în afaceri și să se ferească de profesiile care oferă altora asistență.[11] Indivizii din Triada întunecată prețuiesc puterea, banii și statutul social, și se ghidează după aceste valori la alegerea carierei.

Triada întunecată și leadershipul

Una dintre modalitățile Triadei întunecate de a obține putere, bani și statut social constă în a vâna funcțiile de lideri. Din postura de lideri, indivizii narcisiști sunt egoiști, în sensul în care, în loc să muncească pentru binele companiei, muncesc pentru propriile foloase[12] și pare să le lipsească sensibilitatea morală.[13] Grijalva, Harms, Newman, Gaddis și Fraley[14] au realizat o metaanaliză asupra narcisismului și a leadershipului. Au ajuns la următoarea concluzie: narcisismul e asociat cu apariția unui lider, însă nu și cu randamentul acestuia; asocierea narcisismului cu emergența leadershipului poate reflecta faptul că narcisiștii sunt foarte extravertiți. Chiar dacă nu sunt studii care să confirme legătura dintre celelalte două personalități ale Triadei întunecate și leadership, suntem de părere că rezultatele ar fi asemănătoare și în cazul machiavelismului și al psihopatiei. Personalitățile întunecate folosesc comportamente abuzive de leadership[15,16] și au un impact negativ asupra angajaților lor. (Vezi LeBreton *et al.*[17], pentru o analiză amănunțită a personalităților Triadei întunecate la locul de muncă.)

Triada întunecată și atitudinile/comportamentele angajaților

Comportamentele la locul de muncă ale tuturor celor trei personalități din Triada întunecată sunt contraproductive și toxice.[18] Mai mult, se pare că suferința colegilor de lucru le provoacă plăcere și bucurie angajaților cu personalități din Triada întunecată.[19]

Și din trei s-au făcut patru: Tetrada întunecată

Acest ultim rezultat este interesant în ideea în care autorul *Triadei întunecate* a introdus de curând o a patra personalitate întunecată, sadismul (plăcerea produsă de rănile emoționale sau fizice provocate altora), formând ceea ce el denumește acum drept Tetrada întunecată.[20] Se pare că toate personalitățile din Tetrada întunecată obțin scoruri scăzute la Sinceritate/Modestie (sunt înșelătoare, lacome, viclene) și la Afabilitate (sunt competitivi și au puțină empatie față de alții). Nu există încă studii disponibile asupra sadismului la locul de muncă; cu toate acestea, suntem de părere că această a patra personalitate întunecată va avea, de asemenea, efecte dăunătoare la locul de muncă, în special asupra stării de bine a angajaților.

Unii le numesc personalități întunecate de succes, în timp ce altora li se pare că ele ar prezenta avantaje la locul de muncă. E important să ținem minte că, chiar dacă acești indivizi pot afișa trăsături atrăgătoare, le vor face inevitabil rău colegilor, angajaților și, în cele din urmă companiilor pentru care lucrează.

Mai sunt și altele?

Chiar dacă din punct de vedere tehnic nu sunt *personalități* întunecate, Egoismul, Lipsa de angajament moral, Sentimentul de superioritate psihologică, Propriul interes și Ranchiuna s-au alăturat panteonului trăsăturilor întunecate. Psihologii Moshagen, Hilbig și Zettler[21] au sugerat că toate personalitățile și trăsăturile întunecate au ca nucleu un *Factor Întunecat al Personalității (D):* „O tendință generală spre un comportament îndoielnic din punct de vedere etic, moral și/sau social". Indivizii cu „scoruri ridicate la Factorul D își propun în general să-și maximizeze utilitatea individuală în detrimentul altora. În cazul de față, termenul de utilitate este folosit cu sensul general de măsură a importanței împlinirii țelurilor… prin urmare, utilitatea individuală a unui om poate lua forma unor câștiguri vizibile, precum un statut mai înalt sau recompense financiare mai mari, dar și a unora mai puțin tangibile, precum sentimente de putere, superioritate, plăcere sau bucurie. În cazul acestui

aspect este deosebit de important de reținut că maximizarea utilității este urmărită chiar dacă este în detrimentul altora sau poate tocmai pentru a obține astfel de efecte externe negative.“ Pe scurt, „Factorul D reprezintă tendința de bază de a-ți maximiza propria utilitate în detrimentul altora“.

Cazul lui Dave

Actul V, scena II
Dezvăluirea misterului

Frank a ajuns în biroul lui John puțin după ora 15:00 cărând în brațe o mulțime de dosare.

– Vrei niște cafea? l-a întrebat John, care stătea lângă bufet cu cana cafetierei în mână.

– Da, mi-ar prinde bine. Cred că vom sta aici ceva vreme, i-a răspuns Frank, care a așezat dosarele pe măsuța de cafea și s-a dus pe urmă la John.

– Ce-ai descoperit? l-a întrebat John.

– O grămadă, și nu-i a bună. Se pare că problema cu echipa nu e decât vârful aisbergului. Am făcut rost de dosarul lui Dave, am vorbit pe îndelete cu câțiva dintre membrii echipei și am primit o mulțime de plângeri din partea altor șefi de departamente, inclusiv din partea lui Tim de la achiziții și din partea lui Matthew de la pază.

– De la pază? Aoleu, nu-i a bună. Hai să-ncepem cu începutul.

– Ei bine, a zis Frank, în timp ce analizam dosarul lui Dave am remarcat câteva discrepanțe între scrisoarea sa de intenție, CV și formularul de candidatură.

– Bun, ce discrepanțe? l-a întrebat John, înclinându-se în față.

– Se pare că a enumerat trei diplome de facultate diferite, dar foarte asemănătoare în aceste documente. N-am fost sigur dacă a fost ceva intenționat sau o greșeală de redactare, așa că am rugat-o pe Melanie să-i verifice istoricul educațional. Se pare că universitatea menționată pe CV-ul său este, de fapt, una din fabricile alea de diplome. E fictivă.

– De ce nu ne-a atras Melanie atenția asupra acestui fapt până acum? a întrebat John cu îngrijorare.

– Păi, nu-i verificase istoricul academic, pentru că-i oferiserăm slujba pe loc, știi? A spus că în mod normal verifică chestiunile astea odată ce…

– Da, îmi aduc aminte că ne-am pripit, a zis John, clătinând din cap. Ce altceva a mai descoperit?

– Nu are cazier judiciar.

– E bine de știut, l-a întrerupt John.

– Dar are câteva amenzi pentru depășirea limitei de viteză. Nu e o problemă în adevăratul sens al cuvântului, dar, cum tot ne puseserăm să ne uităm mai atent, am rugat-o să facă rost de tot ce putea.

Frank a sorbit o gură de cafea și a continuat.

– Am mai găsit în dosarul său o notă de la Tim, care-i cerea lui Dave să…

Frank a scos nota și a citit-o:

– …„nu mai comande rechizite și echipamente direct de la furnizori".

Frank și-a ridicat privirea și a observat că John se holba la el.

– Da, se pare că s-a folosit de autoritatea semnăturii sale ca să-și cumpere un calculator nou pentru acasă, niște periferice și alte câteva mărunțișuri fără să urmeze parcursul obișnuit. În cele din urmă unul dintre auditorii interni i-a cerut lămuriri lui Tim, iar el i-a trimis nota asta lui Dave.

– Ce i-a spus Dave lui Tim? a întrebat John.

– Și-a cerut scuze, a motivat că era nou venit și că nu avea să mai repete greșeala etcetera.

– Și nu ți-a spus nimeni despre asta până acum?

– Nu, Tim l-a crezut pe Dave pe cuvânt și a decis să facă o copie după nota pe care i-a adresat-o, pe care să o atașeze dosarului său în caz de nevoie, i-a răspuns Frank. Melanie mi-a mai propus să vorbesc cu Matt de la pază, iar acesta mi-a povestit că Dave a făcut scandal într-o zi când unul dintre paznici nu l-a lăsat să parcheze în față.

– Ei, oamenii lui Matt mai exagerează uneori, a zis John.

– N-a fost un incident izolat. Dave a încercat să intre în clădire după program, când abia fusese angajat și nu avea card de acces. Se pare s-a înfuriat rău pe domnișoara de la recepție, că a amenințat-o că avea să fie concediată și așa mai departe. Așa că ea a înregistrat evenimentul. În cele din urmă mi-a cerut mie acces, iar acum, după spusele lui Matt, Dave și paznicul acesta sunt „prieteni la cataramă".

– Să nu apară, te rog, zvonuri despre astfel de situații.

– Mai am și alte informații de la Melanie.

– În regulă, a zis John, turnându-și o a doua ceașcă cu cafea.

– A încercat să ia legătura cu câteva dintre cei care-l recomandaseră pe Dave și a descoperit că din cei patru pe care-i enumerase acesta, unul nu mai lucra la compania respectivă, doi nu au oferit decât niște comentarii

neutre, iar unul a zis că era „un tip de treabă“. Acestea fiind spuse, Melanie mi-a mărturisit că i s-a părut că în cazul ultimei discuții telefonice sunase mai degrabă la un club decât la o companie.

John s-a încruntat, iar Frank a continuat.

– Așa că a mai făcut niște săpături și a contactat doi angajați de la ultimele două companii unde a lucrat Dave și amândoi s-au plâns de el.

Frank a ridicat notele și a început să citească:

– Citez: „E un butoi cu pulbere care își descarcă mereu nervii pe ceilalți, minte mult și e un lingău trădător“, închei citatul.

– Deci cam aceleași lucruri pe care le-ai auzit și de la oamenii tăi, a afirmat John.

– Da, relatările coincid. Cât despre proiectul pentru produsul nou…

– Da? a făcut John, șovăitor.

– Întreaga idee, de la concept la planul de acțiune și până și prezentarea propunerii în fața comitetului executiv îi aparțin lui Dorothy. Tot ce a făcut Dave a fost să se împrietenească cu ea, să-i preia ideile și să declare că sunt ale lui.

– Ai aflat asta de la Jerry? a întrebat John.

– Mda, el n-a bănuit nimic, dar Dorothy a descoperit un exemplar al prezentării pe biroul lui Dave, a observat că numele ei nu era trecut pe ea, așa că l-a chestionat pe Dave la ședința de acum două zile. Acesta a ieșit din încurcătură spunând că eu îi scosesem numele de pe foi. Atunci ea s-a dus la Jerry, care a venit la mine de dimineață, dar eu aflasem deja cum stau lucrurile de la tipul meu care vrea să părăsească echipa.

– Mai sunt și altele? a întrebat John, terminându-și cafeaua și punând ceașca pe masă.

– Cam astea ar fi; există mai multe incidente și alte amănunte, dar ideea e că Dave nu e așa cum credeam. Nu ne putem încrede în el. Eu nu am încredere în el.

– De-acord, nu mai are ce căuta aici, a zis John, după care s-a uitat rapid la ceas. Sunt sigur că Melanie nu mai e acum la lucru; hai să mergem până la Jack în birou, să vedem dacă putem să închidem discuția din seara asta. Nu au trecut mai mult de zece sau 11 luni de când Dave e aici, nu? a întrebat Frank, după care a încuviințat. Bun, n-ar trebui să fie cine știe ce problemă. Melanie se poate ocupa mâine de scrisoare.

Frank a văzut că luminile erau încă aprinse în latura executivă și a răsuflat ușurat. S-au întâlnit pe coridor cu Victoria, secretara lui Jack Garrideb, care era pe picior de plecare.

– Bună, a salutat-o John. Jack mai e la birou?

– Știi prea bine că da, i-a răspuns Victoria, zâmbind. Domnul Garrideb nu pleacă niciodată înainte să sosească echipa de la curățenie.

– Da, ai dreptate, a spus Frank, zâmbind. E ocupat?

– Are pe cineva la el în birou. N-am văzut cine e; cred că a intrat cât timp aveam de lucru la imprimantă. Dar puteți să așteptați aici dacă doriți.

– Așa cred că vom face, i-a zis Frank, zâmbindu-i Victoriei când ea s-a îndepărtat.

John și Frank s-au așezat pe scaunele cele mai apropiate de biroul Victoriei, poziție care le permitea să vadă când avea să se termine întâlnirea de la Jack din birou și când avea să se deschidă ușa. Au profitat de răgaz, ca să se mai uite o dată peste materialul pe care-l aveau despre Dave și să pună la punct o strategie de informare a lui Jack. Având în vedere ce aflaseră despre Dave, nu existau multe opțiuni. De fapt, din punctul lor de vedere exista o singură soluție. Au stabilit ce avea să spună fiecare, iar Frank și-a luat notițe.

S-au scurs 20 de minute. Din biroul lui Jack răzbăteau ocazional hohote de râs. Frank și John și-au zâmbit unul altuia, fiindcă și-au amintit de prima oară când îl auziseră pe John râzând la o petrecere organizată de companie. Pe urmă au fost din nou atenți la ușă și la întâlnirea care așteptau să se termine.

Vocea lui Jack s-a auzit din ce în ce mai puternic, acesta ridicându-se de la birou ca să-și conducă vizitatorul către ieșire. Frank și John și-au strâns notițele și s-au ridicat.

– Deci lăsăm paharul pe altă dată, așa-i? și-a întrebat Jack vizitatorul, bătându-l pe spate.

– Absolut, i-a răspuns Dave, după care i-a strâns viguros mâna și s-a întors să iasă din birou.

Cei doi i-au întâlnit privirea lui Dave într-unul dintre momentele acelea fatidice care se desfășoară cu încetinitorul. Frank și John nu au fost în stare să scoată o vorbă și de-abia s-au abținut să nu rămână cu gurile căscate. Dave s-a oprit, a arborat un zâmbet larg și, cu o privire sclipitoare,

le-a zis „Salut, băieți, mă bucur să vă văd“, după care a trecut pe lângă ei și a străbătut coridorul.

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

- Ce ar trebui să-i spună Frank și John lui Jack Garrideb?
- Tu ce i-ai spune?

13
Coloana a cincea

PSIHOPAȚII DIN JURUL NOSTRU

În urmă cu câțiva ani, după ce a ținut un atelier de dimineață și după ce a luat prânzul cu organizatorii, Babiak a profitat de după-amiaza liberă ca să viziteze marele oraș în care nu mai fusese până atunci. Străzile erau pline cu turiști și localnici, iar vremea era bună. Ne povestește următoarele:

La un moment dat, marea de oameni și-a încetinit mersul când în fața ei s-a strâns un grup. Când am ajuns în rândurile din față, am văzut că oamenii jucau o partidă de alba-neagra ca aceea pe care am prezentat-o în Capitolul 3. Deși auzisem de jocul acesta, nu mai fusesem martor la el până atunci și am fost uimit de cât de bine pusă la punct părea să fie operațiunea. Am fost și mai uluit de naivitatea turiștilor, îndeosebi de a domnișoarei cu copil care-și pierduse banii de chirie.

Mi-am continuat plimbarea și mi-a făcut plăcere să mă opresc în buticuri, galerii de artă, cafenele și magazine cu suveniruri, bucurându-mă în tot acest timp de arhitectura unică a zonei centrale. Cum urma să se însereze, a trebuit să mă întorc, ca să particip la un banchet dedicat de organizatori participanților și invitaților. Am luat-o pe un alt drum, care mi-a permis să vizitez mai mult din oraș, până când mulțimea de oameni, căreia i s-au alăturat și cei care căutau un loc unde să cineze, a încetinit pasul. Mi-am croit drum prin mulțime și am dat peste o scenă binecunoscută. Trupa de alba-neagra revenise pe străzi și ispitea turiștii creduli cu masa ei de jocuri. Unul câte unul, turiștii și-au pierdut dolarii în fața dealerului cu mâna iute. Mi s-a părut amuzant până când am ajuns în rândul din față și am văzut o femeie tânără cu un prunc în brațe care a făcut un pas în față și a oferit o bancnotă de 100 de dolari – banii ei de chirie – ca să joace.

Cititorul poate bănui ce s-a întâmplat mai departe: a pierdut, grupul s-a făcut nevăzut prin mulțime, iar pe ea a podidit-o plânsul. O femeie în vârstă cu palton albastru, aceeași pe care o văzusem mai devreme, a mângâiat pruncul pe cap și i-a dăruit „victimei" o bancnotă de zece dolari. Alți câțiva oameni din mulțime i-au oferit bani tinerei înlăcrimate; a primit cel puțin 100 de dolari în total, după calculele mele.

Încântat de ceea ce descoperisem, m-am întors în fugă la hotel, am luat loc la bar, mi-am comandat ceva de băut și am început să-mi notez detaliile acestui caz. Mi s-au alăturat doi dintre participanții la atelier, ambii membri ai forțelor federale de ordine, și le-am povestit încântat ceea ce văzusem. Au schimbat o privire, s-au întors către mine și au zâmbit.

Am primit din partea publicului multe întrebări despre cum trebuie tratat un psihopat la locul de muncă, indiferent că e șef, coleg sau subaltern. În lipsa mult mai multor informații pe care le primim de obicei,

ne este imposibil să stabilim dacă individul în cauză este într-adevăr psihopat, deși de multe ori asta e impresia pe care o avem.

În Capitolul 11 am discutat despre mijloacele prin care companiile își pot întări procedurile de angajare și de promovare ca să prevină angajarea sau promovarea de psihopați din corporații. În Capitolul 12 am prezentat numeroasele feluri în care puteți cădea pradă manipulărilor lor. Suntem de părere că odată ce le cunoașteți modul de operare îi veți putea identifica mai bine și vă va fi ceva mai ușor să-i evitați sau cel puțin să vă apărați împotriva lor. Am descris, de asemenea, câțiva pași generali care recomandăm să fie urmați dacă psihopatul v-a produs deja traume în viața personală.

În acest capitol ne vom opri întâi asupra măsurilor pe care le puteți lua ca să le reduceți abilitatea de a vă face rău la slujbă, după care vom propune niște pași generali de urmat în cazul în care nu ați avut succes.

Înțelege care e reputația ta și ai grijă de ea

Reputația este cel mai de preț bun al tău la locul de muncă. Prin urmare prezintă cea mai mare vulnerabilitate la atacurile psihopatice, fiindcă e atât de vizibilă în ochii celorlalți și pentru că e foarte fragilă. Unii cercetători au declarat că e nevoie să se spună 12 lucruri „bune“ despre tine pentru a contracara efectul unui singur lucru „rău“. Psihopatul poate neutraliza orice amenințare pe care ai reprezenta-o la adresa lui și poate unelti să fii retrogradat sau concediat prin acte de trădare care îți vizează competențele și loialitatea. Prima linie de apărare personală constă în a-ți întări reputația în fața atacului.

COMPETENȚĂ

Când abilitatea de a-ți îndeplini sarcinile cu bine le folosește propriilor scopuri, psihopații te vor fermeca și te vor convinge să-i ajuți să-și facă propriile treburi. Câtă vreme ești valoros pentru ei, competența ta nu reprezintă o amenințare directă la adresa lor. Acestea fiind spuse, dacă psihopatul crede că ești *prea* competent și te percepe, prin urmare, ca pe un rival sau dacă eziți să-l ajuți, te va ataca, adesea prin comentarii defăimătoare făcute pe ascuns sau, dacă acesta e șeful tău, prin modalități mai formale, precum rapoarte scrise de evaluare a performanțelor.

Având în vedere că între manageri și subalterni există atât o diferență de putere, cât și așteptări diferite în ceea ce privește rolurile lor, compania îi va lua partea șefului tău în majoritatea disputelor referitoare la performanțele tale. Cea mai bună apărare este să-ți dai mereu silința și să te ocupi de sarcinile care îți sunt alocate, câtă vreme acestea nu sunt, firește, ilegale sau lipsite de etică și nu încalcă regulile de siguranță sau de securitate. Un randament mai scăzut poate fi folosit (și chiar va fi utilizat) împotriva ta de un șef psihopatic, iar în lipsa unui sprijin suplimentar (vezi mai jos) vei rămâne lipsit de apărare.

LOIALITATE

Companiile construiesc și întrețin loialitatea prin amplificarea sentimentelor de mândrie (precum sărbătorirea unei reușite mari în domeniu), sentimentelor de apartenență (prin mijloace precum premierea echipelor care obțin succese și picnicuri organizate de companie), prin oferirea ocaziilor de dezvoltare personală și profesională (prin intermediul unor programe de instruire sponsorizate de companie și prin alocarea unor sarcini solicitante) sau recunoașterea meritelor personale (prin creșteri salariale, promovări și bonusuri de performanță). Pe de altă parte, psihopații se așteaptă la loialitate fără să ofere ceva la schimb. Odată ce le dai impresia că nu le ești loial, te vor considera o amenințare și vor dori să scape de tine sau să te atace; vei fi „sacrificat“, cum ar spune ei. Vor face asta prin defăimarea ta în ochii celor din conducere, susținând că nu ești loial companiei.

Dacă vei încerca să te plângi de șeful tău psihopat, vei descoperi că a otrăvit fântânile împotriva ta. Eforturile tale de a remedia situația vor fi percepute de ceilalți drept o confirmare a reputației „neloiale“ pe care o ai acum. Prin urmare este obligatoriu să iei *măsuri preventive*, ca să te asiguri că nimeni nu-ți va pune la îndoială competența și loialitatea. Iată mai jos câteva sugestii.

Leagă și întreține relații cu cei din managementul superior

Profită de fiecare ocazie ca să-ți clădești reputația de om prietenos, talentat, competent și loial. Caută ocazia de a interacționa cu membrii din managementul superior. Chiar dacă nu au obiceiul de a vizita biroul unde

lucrezi, vor veni din când în când să „stea la taclale“ cu angajații, fiind mereu în căutare de noi talente. Profită de aceste întâlniri spontane pregătindu-ți o întrebare serioasă cu care nu te vei face de râs, care nu e conflictuală și care nu e în interes propriu; interesează-te de companie, de concurență sau de o nouă linie de produse.

Cu cât vei demonstra mai multă maturitate și înțelegere practică a companiei prin această întrebare, cu atât directorii *își vor aminti de tine într-o lumină favorabilă*. Asta îți va îmbunătăți reputația și te va aduce în atenția lor într-un sens pozitiv. Nu poate decât să-ți ajute cariera; îi transmite competență și loialitate cuiva care chiar contează și (cel mai important) reclama negativă pe care ți-ar putea-o face psihopatul ar fi pusă la îndoială.

RELAȚIA CU ȘEFUL TĂU

E nevoie să ai o relație strânsă cu propriul șef, ca să le poți face față colegilor psihopați. Aceasta ar trebui să se bazeze pe împărtășirea necondiționată de informații despre ceea ce se petrece în departament și cu proiectele în desfășurare. Dă-ți silința să-ți ții șeful la curent; este o abordare loială care denotă competență.

Există numeroase modalități de a ține deschise liniile de comunicare. Unii șefi preferă să țină ședințe săptămânale cu membrii echipei lor ca să treacă în revistă progresele înregistrate, stadiul proiectelor sau problemele, în timp ce alții au o abordare mai relaxată și își invită ocazional subalternii la prânz sau se opresc la birourile lor ca să afle ultimele informații. Profită de aceste ocazii de a oferi și de a primi informații, în special despre posibile probleme.

RELAȚIA CU SUBALTERNII TĂI

Chiar dacă asta înseamnă să fii un manager bun, e un aspect atât de important pentru gestionarea manipulării psihopatice încât merită o discuție separată. Psihopații se pricep să întoarcă oamenii unii împotriva celorlalți, îndeosebi când liniile de comunicare nu sunt adecvate. Cu cât sunt mai deschise liniile de comunicare dintre tine și subalternii tăi, cu atât e mai probabil ca ei să ți se adreseze când observă comportamente de

genul celor descrise în această carte. Acesta e avertismentul de care ai nevoie ca să fii cu un pas înaintea psihopatului.

Trebuie să-ți păstrezi însă mintea deschisă. Subalternii exagerează uneori când e vorba de niște chestiuni importante pentru ei, dar nu neapărat și pentru tine. Cu toate acestea, e la fel de probabil ca relatările lor să fie conforme cu realitatea, fiindcă ei au mai mult contact cu colegii lor decât tine. E important să tratezi cu seriozitate toate relatările și să le investighezi cât poți de bine. Ar trebui măcar să păstrezi notițe detaliate despre toate chestiunile care îți sunt aduse la cunoștință și să le dezbați cu șeful tău în cursul ședințelor între patru ochi.

Înțelege regulile

Dacă nu ai parcurs încă manualul cu politici ale companiei, pune-te pe citit! Numeroase companii le distribuie astfel de exemplare angajaților lor și le oferă chiar și programe de orientare ca să le răspundă la întrebări. Familiarizează-te cu obligațiile pe care le ai față de companie și cu politicile sau procedurile stabilite pentru gestionarea plângerilor și a problemelor. De pildă, multe companii americane au politici împotriva hărțuirii sexuale, iar unele au reguli împotriva intimidărilor de care ar trebui să ții cont. Să nu-ți fie teamă să ceri lămuriri despre politicile și procedurile pe care nu le înțelegi. Nu-ți dorești ca cineva să spună despre tine că ai încălcat una dintre politicile companiei și e bine să cunoști ce variante ai la dispoziție dacă va trebui să apelezi la una dintre politici ca să înfrunți un șef sau un coleg de muncă abuziv și psihopat.

Înregistrează tot

E o îndeletnicire într-adevăr greoaie! Cu toate acestea, putem spune din experiență că accesul la observațiile pe care ți le-ai notat imediat după fiecare interacțiune de la locul de muncă este neprețuit dacă vei fi vreodată victima furiei unui psihopat. Avocatul tău (de care s-ar putea să ai în cele din urmă nevoie) va fi cu siguranță de acord.

ȘEDINȚE ȘI CONVORBIRI TELEFONICE

Nu trebuie să faci din asta o sarcină împovărătoare, ci poți, în schimb, să o incluzi în rutina ta zilnică. Notițele bune includ următoarele informații:

data, numele participanților, chestiunile discutate, deciziile la care s-a ajuns și pașii următori. Deși îți poți lua probabil notițele acestea pe telefon, e de preferat fie să le scrii de mână, fie să le ții în calculatorul tău personal de acasă, unde poți, de asemenea, să adaugi amănunte specifice despre ce ți-a spus sau ți-a făcut psihopatul. E important să-ți notezi citate exacte, în special dacă ai fost mustrat în fața altora sau dacă ai fost abuzat verbal. Informația aceasta va avea o valoare inestimabilă când îți vei dori să cercetezi „ce nu a mers bine“ după ce ai devenit ținta unui psihopat din corporații.

SCOPURI ȘI OBIECTIVE

Multe companii dau în scris o fișă a postului și a obiectivelor. Dacă asta nu se practică la locul tău de muncă, poți oricând să faci ulterior un sumar în scris al directivei verbale. Înștiințarea ar trebui să fie scurtă, bine scrisă și precisă. Declară în ce crezi că constă sarcina, care este calendarul, care sunt resursele necesare și care e sprijinul la care te aștepți din partea șefului tău sau a altora care lucrează la proiect. Dacă se poate, roagă-ți șeful să stabiliți o ședință în care să evaluați toate aceste aspecte, ia-ți notițe și, firește, păstrează pentru tine câte o copie a fiecărui document.

ALTE CHESTIUNI

Ar trebui să mai ții evidența și altor chestiuni. Spre exemplu, marchează-ți în calendar sau într-o agendă orice feedback pozitiv sau negativ pe care-l primești de la șeful tău. Ajung niște observații simple despre ședință, ce au spus oamenii și ce ai răspuns tu. Notează-ți amenințările venite din partea șefului tău sau a altor colegi fie în agenda ta personală, fie într-o „notă la dosar“, pe care ar trebui să le ții acasă.

Folosește-te de evaluarea performanțelor profesionale

Majoritatea supervizorilor preferă să nu ofere în scris evaluarea performanțelor profesionale. Unora li se pare că le ocupă mult timp (în special dacă supervizorul are mulți angajați pe care trebuie să-i evalueze), altora li se pare dificil să le scrie urmând structura unui astfel de raport, iar altora nu le place să le dea membrilor echipelor feedback negativ, chiar dacă acesta ar fi îndreptățit. Având în vedere că evaluarea performanțelor

profesionale devine o parte a *evidenței scrise* despre tine, conținutul acesteia este deosebit de important pentru cariera ta.

Șefii lipsiți de scrupule se pot folosi de ocazia pe care i-o oferă evaluarea ca să-ți deturneze cariera prin includerea de inadvertențe și distorsiuni. Ia în serios procesul și încearcă să participi cât de mult posibil. De exemplu, unele companii le permit angajaților să le ofere supervizorilor lor informații – sub forma unor autoevaluări – de care supervizorii să se ajute la scrierea evaluărilor. Chiar dacă nici un supervizor nu e obligat să accepte o autoevaluare a performanțelor, aceasta îl poate ajuta să-și amintească amănunte pe care se poate să le fi uitat și îi poate evidenția eventualele diferențe de înțelegere a obiectivelor. Profită de ocazie dacă poți. Ține totuși minte că autoevaluarea nu trebuie să se abată de la subiect și trebuie să fie echilibrată, precisă și succintă. Acesta este și un moment propice de a te gândi la nevoile tale de instruire și să fii receptiv când vor fi aduse în discuție în cursul evaluării.

Când ți se va face evaluarea performanțelor profesionale (de obicei în cursul unei întâlniri față în față) vei fi mai bine pregătit să participi la discuție dacă îți vei fi făcut cu atenție propria evaluare a rezultatelor. Dacă ai neclarități cu privire la evaluare, roagă-ți șeful să-ți ofere exemple concrete de incidente sau de comportamente pe care le aduce în discuție. În măsura în care evaluarea pe care o primești îți reflectă într-adevăr performanțele profesionale, te vei putea baza mai mult pe reputația de a fi competent și loial, așa cum e reflectată în evidența oficială.

Unele sisteme de evaluare a performanțelor profesionale îi permit angajatului să adauge comentarii scrise sau să depună o anexă de includere în dosarul personal. Ar trebui să adaugi o notiță chiar dacă ai obținut un rezultat excepțional la evaluare. Asta poate fi unica ta șansă de a corecta înregistrările oficiale, dacă evaluarea conține inadvertențe sau, și mai important, dacă șeful tău nu dorește să modifice documentul final. Să nu scrii în grabă. Descrie, în schimb, pe îndelete felul în care percepi tu întâmplările în cauză. Asigură-te că observațiile tale sunt profesioniste, lipsite de sentimentalisme și că nu sunt formulate într-un limbaj inflamator; nu divaga de la fapte. Poate ar fi bine să-ți rogi un prieten să ți le citească și să-ți ofere sugestii de îmbunătățire înainte să le trimiți la departamentul de resurse umane. În cazul în care îți va pune cineva la

îndoială rezultatele, reputația sau credibilitatea, compania va apela prima oară la evaluările performanțelor profesionale.

PENTRU SUPERVIZORI

Există unele cazuri în care evaluarea performanțelor profesionale reprezintă singura cale de a o scoate la capăt cu un subaltern psihopat. Dacă ești supervizor și ți-ai dorit să sancționezi disciplinar sau să concediezi un angajat, departamentul de resurse umane ți-a cerut negreșit să demonstrezi rezultatele slabe ale acestuia într-o evaluare a performanțelor sale profesionale. Dacă nu ai întocmit o astfel de evaluare sau dacă ai neglijat să documentezi carențele profesionale, se poate ca lucrurile să nu înainteze cu viteza pe care ți-ai dori-o. În cazul subalternilor psihopatici este crucial să dispui de antecedentele lor oficiale – anume de evaluările lor și de transcrieri ale discuțiilor față în față – ca să-i poți gestiona și, la nevoie, să-i poți concedia.

Continuă să-ți îmbunătățești abilitățile de lider și de manager

Cu cât știi mai bine să conduci și să manageriezi oameni, cu atât îți va fi mai ușor să le faci față psihopaților. Există două motive pentru acest lucru. În primul rând, stilul tău informat de management îți va fi de folos când îl vei aplica la alți membri ai personalului. Ei vor fi sârguincioși, vor furniza ceea ce le ceri și *te vor susține*. În al doilea rând, șeful tău va remarca asta, ceea ce va contribui la dobândirea și întărirea *reputației tale* de lider sau de manager bun. Nu uita că angajatul psihopat îți va ataca reputația, va împrăștia dezinformări despre stilul și eficiența de care dai dovadă și îți va sabota eforturile de a-ți construi și conduce echipa. Dacă poți să preîntâmpini reclama negativă printr-un palmares de reușite și bune practici de management, vei primi mai mult sprijin din partea superiorilor tăi.

Evită confruntările

Nu e nicicând o idee bună să răbufnești în public la șeful tău; și este de-a dreptul dezastruos dacă vei înfrunta un șef psihopat în felul acesta. Psihopații te vor atâța – abordând subiectele pe care le găsești sensibile – când le servește propriilor interese. Nu mușca din momeală. Indiferent cât

ți-ar fi de greu și cât de nedrepte ar fi atacurile îndreptate împotriva ta, trebuie să-ți păstrezi mereu calmul și sângele-rece. Nu-ți spunem să fii obedient, ci să te bizui pe punctele tale forte – să fii asertiv, nu agresiv – în cursul confruntărilor.

Cea mai sigură – deși nu mereu și cea mai pratică – modalitate de a face asta este să reduci sau să eviți cu totul contactul cu șeful tău despre care bănuiești că e psihopat. Când trebuie să interacționați, asigură-te că sunt și alți oameni prin preajmă care îți pot observa atitudinea calmă și profesionistă în fața gălăgiei pe care o face psihopatul. Pe urmă notează-ți în jurnal interacțiunea cât mai precis și mai lucid.

Uneori psihopații își vor certa aspru subalternii în fața șefilor lor, ca să-și demonstreze „leadershipul". Neștiind ce presupune leadershipul adevărat, vor avea impresia că asta îi va ajuta în carieră; în cele mai multe cazuri, se înșală. Directorii cu experiență știu că mustrarea în public a subalternilor nu e un exemplu de management bun. Le demonstrează că șeful nu se poate controla și nu stăpânește nici situația, iar șefii mai mari nu trec cu vederea astfel de dovezi de slăbiciune. Pe de altă parte, tu nu trebuie niciodată să te enervezi și să ripostezi față de șeful tău (cu alte cuvinte, să muști din momeală) în astfel de situații. Argumentează-ți, în schimb, deciziile, judecata sau rezultatele apelând la fapte. Recunoaște-ți greșelile, dacă e cazul, cere-ți scuze și roagă-l să-ți ofere șansa de a încerca din nou. Dacă e clar vina altora (dacă, de exemplu, un alt departament nu a livrat materialele la timp), adu asta în discuție fără să pară că dai vina pe ei. Explică răspicat că ai făcut tot ce ți-a stat în putință (inclusiv că ți-ai rugat șeful să te ajute) să îndeplinești țelul sau obiectivul. Fă ce ține de tine ca și ceilalți – inclusiv șeful care tocmai te-a mustrat în public – să știe că ești competent și loial.

De asemenea, ar trebui să ții în scris o evidență detaliată a ceea ce spune șeful tău. Unii șefi nonpsihopatici și mulți care sunt psihopați vor apela la înjurături. Numeroase corporații nu tolerează această formă de abuz verbal; nu este potrivită în aproape nici un context, excepție făcând, poate, cele în care cineva e pe cale să comită ceva periculos la locul de muncă (să apese un buton greșit la un reactor nuclear, de exemplu). În majoritatea cazurilor însă, limbajul jignitor îl dezavantajează pe cel care îl folosește, iar tu ar trebui să-l notezi cuvânt cu cuvânt în agenda ta.

Ce să faci dacă ai fost victimizat

STRÂNGE INFORMAȚII

Strânge toate informațiile referitoare la situația în care te afli. Ele pot consta în e-mailuri, mesaje sau înștiințări primite de la psihopat sau adresate acestuia, transcrieri ale convorbirilor telefonice, evaluările formale sau informale ale performanțelor tale profesionale, alte astfel de documente, precum rapoarte despre țeluri și obiective, evidența ținută de departamentul de resurse umane, codul de conduită al companiei, organigrame, toate evenimentele din calendarul tău și toate notițele personale pe care le-ai luat în această perioadă.

Dacă oponentul ți-e partener de afaceri (ceea ce nu e atât de rar pe cât ați crede), adună toate documentele și evidențele din companie, precum și e-mailurile, mesajele și alte astfel de formate de corespondență dintre tine și psihopat, precum și dintre acesta și alți investitori/parteneri sau angajați.

Dacă o parte din aceste informații se află pe telefon, descarcă-le pe calculatorul personal de acasă.

FĂ O EVALUARE A PAGUBELOR

Evaluează-ți situația ca angajat cu ajutorul următoarelor întrebări: ai obținut un rezultat slab la evaluarea performanțelor profesionale? Ți-a fost sabotată cariera? Te afli în perioada de probă? Ești în preaviz?

Cele mai importante întrebări sunt: îți poți reface reputația de la locul de muncă? Cum poți face asta? Dacă mai sunt și alții care au suferit abuzuri din partea psihopatului, te poți baza pe ajutorul lor? Cei de la conducere îți vor lua ție partea sau vor ține cu oponentul tău? Ce opțiuni de carieră ai în compania la care lucrezi acum? Ți-ai actualizat CV-ul, pentru orice eventualitate?

EVALUEAZĂ-ȚI COLEGII

Obține o copie după organigrama companiei. Dacă așa ceva nu e disponibil, întocmește tu una pornind de la tine, adăugându-ți ulterior colegii, superiorii (din primele trei categorii) și subalternii. Evaluează-i pe urmă pe toți în funcție de câtă încredere le acorzi, dacă sunt prieteni sau asociați

de-ai psihopatului, dacă au fost ei înșiși victime, dacă există relații intime ascunse de care trebuie să ții cont și așa mai departe. Se poate ca unele aspecte să necesite mai multă atenție, cum ar fi existența unor colegi care au încetat să mai vorbească cu tine sau care s-au distanțat de tine. Alții au început să petreacă mai mult timp (atât la lucru, cât și după birou) cu psihopatul?

SCRIE-ȚI POVESTEA

Sfatul de aici seamănă cu cel oferit în cazul prezenței unui psihopat în viața personală: adună-ți toată documentația în ordine cronologică și organizeaz-o în categorii (financiară, socială etc.). Povestește în scris toate experiențele pe care le-ai avut cu psihopatul, făcând referire la notițele și documentele tale. Prima încercare va fi fără doar și poate un raport tip „flux de conștiință“, incoerent, vag pe alocuri și plin de emoție. Redactează-ți povestea; îi poți cere ajutor unui prieten sau, chiar mai bine, soțului/soției sau partenerei/partenerului. Scopul este să ai o poveste „citibilă“ pentru un cititor neinițiat, printre care se pot număra membrii conducerii, angajați ai departamentului de resurse umane sau chiar și consilierul tău juridic. În acest punct scopul este să ai o relatare completă și precisă a evenimentelor care să-l informeze pe cititor într-un mod convingător.

DEZVOLTĂ O STRATEGIE ȘI FĂ PAȘII URMĂTORI

Vizitează un grup de sprijin pentru victimele psihopatiei care să ofere informații despre psihopații din corporații (precum www.Aftermath-Surviving-Psychopaty.org) și citește poveștile altor victime, precum și materialele ajutătoare bine documentate. Dacă vrei să pui întrebări, adresează-le sub anonimat, fără să oferi vreun detaliu după care ar putea să te identifice compania la care lucrezi. Vorbește cu un avocat cu pregătire în legislația muncii. Apelează la ajutorul unui specialist în sănătate mintală care are cunoștințe despre psihopatie, în special dacă confruntările cu acesta ți-au afectat viața personală. Vorbește, de asemenea, cu cei mai apropiați prieteni ai tăi, cu soțul/soția sau partenerul/partenera, cu life coach-ul tău sau cu sfătuitorul tău religios/spiritual.

IA ÎN CALCUL SĂ DEPUI O PLÂNGERE ÎMPOTRIVA ȘEFULUI TĂU

Ar trebui să-ți evaluezi situația cu foarte mare grijă înainte să depui un formular de plângere. Care este *reputația* șefului tău psihopat, cum e perceput de ceilalți și care sunt legăturile sale cu cei din conducerea companiei? Există și alții care au raportat aceleași dificultăți?

Acceptă și anticipează că psihopatul te-a denigrat deja în ochii acelorași oameni. Acum gândește-te ce opțiuni ai. Se poate să fii nevoit să accepți că nu poți avea câștig de cauză în această situație. Se poate ca organizația din care faci parte să aibă anumite prevederi pentru angajații care reclamă diverse chestiuni la departamentul de resurse umane sau la conducere. Citește cu atenție și înțelege aceste proceduri, pe urmă vezi cum se aplică la abuzul la care ai fost supus. Unele companii au linii telefonice anonime care îi încurajează pe angajați să sune dacă sunt martori la ilegalități (precum deturnarea fondurilor companiei sau minciunile din rapoartele de producție) sau la comportamente abuzive precum hărțuirea sexuală sau intimidarea. Interesează-te de aceste opțiuni și despre felul corect în care le poți utiliza dacă vei avea vreodată nevoie să întocmești un raport.

Trebuie să înțelegi că firma nu e obligată să acționeze în urma plângerii pe care o vei depune sau că acțiunile ei pot să nu fie conforme cu așteptările tale. Pregătește-te pentru situația în care compania se încrede în judecata de supervizor a șefului tău. Va fi nevoie de mult efort pentru a schimba asta. Dacă ai de-a face cu un psihopat, se poate ca rădăcinile acestuia să fie mai bine înfipte în pământ decât anticipezi (mulțumită unei rețele personale de influență). Se poate ca plângerea pe care o depui să scoată la suprafață *propriul tău* istoric de rezultate slabe sau lipsă de loialitate, inventat cu grijă și consecvență de șeful tău psihopat. E posibil ca pe parcurs să ajungi să-ți pierzi slujba.

Dacă ai suferit abuzuri *personale*, cere sfaturi de la familie, prieteni sau specialiști din afara companiei (și asta reprezintă o formă de documentare) și raportează pe urmă abuzul la departamentul de resurse umane sau folosind alte căi disponibile în companie. Asigură-te că înțelegi pe deplin ce procedură trebuie să urmezi și care sunt ramificațiile în ceea ce te privește. Acționează cu precauție.

O PLÂNGERE SUB ANONIMAT

Confidențialitatea este un aspect important al vieții organizaționale. Acestea fiind spuse, e important să reții că *este posibil ca propriul istoric să nu rămână confidențial* dacă alegi să depui o plângere împotriva unui șef sau coleg. Dacă te simți amenințat sau dacă ți-e teamă de represalii, ar trebui să depui un raport *anonim*; poți oricând să-l revendici mai târziu. Cu toate acestea, trebuie să ții cont de faptul că unele companii nu le acordă o încredere prea mare plângerilor anonime, considerându-le bazate pe zvonuri; în aceste cazuri, se poate să nu se țină cont de plângerea depusă de tine. Pe de altă parte, există unele cazuri care atrag atenția, anume când se depun mai multe plângeri împotriva aceluiași șef.

Dacă ești martor la fapte ilegale sau la abuzuri flagrante împotriva altor colegi, atrage-i atenția șefului tău (dacă nu e psihopat), însă *numai* în cazul în care ai o relație strânsă, bazată pe sprijin reciproc cu acesta. În caz contrar, trimite-i o scrisoare anonimă. Dacă alegi să utilizezi procedurile de raportare ale companiei, fă-o sub anonimat, dacă poți. Multe companii percep raportarea comportamentelor ilegale, imorale și abuzive drept o dovadă de loialitate față de companie, de industrie și, în cazurile importante, de țară. Acestea fiind spuse, nu presupune că ceilalți vor vedea un erou în tine, căci psihopații le manageriază neîncetat percepțiile celor din jurul lor. Amintește-ți că psihopatul de succes din corporație își va fi înființat deja o rețea trainică de influență și va fi sădit deja în ceilalți sămânța îndoielilor față de tine.

IA ÎN CONSIDERARE ALTE CARIERE

Pe vremea contractului psihologic, angajații se așteptau să aibă slujbe pe viață sau cel puțin până la pensionare. Vremurile s-au schimbat, ceea ce înseamnă că și tu trebuie să te raportezi diferit la ideea de slujbă. E bine să-ți ții CV-ul actualizat, să te asiguri că acesta cuprinde o listă a proiectelor de care te-ai ocupat, o listă cu reușite și e bine să ai la îndemână evaluările de performanță profesională. Acestea constituie plasa ta de siguranță. Se poate să-ți fie de folos să verifici din când în când pe internet ce posturi mai sunt disponibile prin alte părți. Nu e nevoie să cauți în mod activ sau

să te gândești să demisionezi; e pur și simplu o dovadă de management bun al carierei.

Dacă lucrezi într-adevăr pentru un șef psihopat, se poate ca cea mai bună soluție să constea în a cere să fii transferat. Numeroase companii au un panou unde anunță care sunt posturile disponibile din alte departamente sau filiale. Află în ce constă procesul de anunțare a slujbelor și profită *din timp* de el. În cazul în care candidezi pentru un transfer intern, nu uita că managerul angajator îți va citi evaluările de performanță profesională din trecut și îi va cere referințe șefului tău. E responsabilitatea ta să încerci să ai o relație bună cu șeful tău – indiferent că e sau nu psihopat – cât timp lucrezi pentru el. Se poate să fii surprins de posibilitatea ca șeful tău psihopat să te ajute să obții noua slujbă, în special dacă i se pare o cale ușoară de a se descotorosi de un rival sau de o amenințare. Dacă ai făcut parte din echipe interdepartamentale, ar trebui să-ți rogi colegii din alte domenii să fie referințe interne. În cazul în care ai primit laude pentru munca ta, cum ar fi premiul de angajatul lunii, asigură-te că acestea sunt menționate în dosarul tău. După ce îți cântărești opțiunile – și doar tu știi cum ți se pare situația în care te afli –, este posibil să alegi să faci o mișcare în lateral în loc să aștepți să fii promovat. Dacă ai făcut cursuri de specializare într-un domeniu nou – de pildă, dacă vrei să obții un masterat în marketing deși lucrezi momentan la contabilitate – se poate ca o funcție de junior în departamentul de marketing, să fie o alegere bună atât pentru tine, cât și pentru companie. Ideea e să fii mereu flexibil și să fii mereu atent la felul în care uneltirile șefului tău pot produce schimbări ale felului în care te percep ceilalți.

CERE-LE SFATURI CELOR DE LA RESURSE UMANE

Mulți dintre oamenii de afaceri care participă la conferințele și seminarele organizate de noi sunt specialiști în resurse umane. Aproape toți au identificat trăsături și caracteristici psihopatice în unul sau mai mulți angajați ai companiilor pentru care au lucrat sau la care lucrează momentan. Ne spun că au „mâinile legate“ din cauza supervizorilor care nu le prezintă din timp problemele. Alții susțin că evaluările de performanță sunt scrise neglijent și nu cuprind amănuntele de care au

nevoie ca să se ocupe de angajații care, în cuvintele lor, „perturbă“, sunt „contraproductivi“, „disfuncționali“ sau „problematici“.

După supervizorul tău direct, specialiștii de la resurse umane sunt, probabil, cele mai potrivite persoane cu care poți discuta despre comportamentele îndoielnice sau care dau de bănuit. Nu e nevoie să etichetezi oamenii drept psihopați, dar poți documenta și raporta comportamentele abuzive, contraproductive sau care nu îndeplinesc standardele de performanță, cerințele slujbei ori codul de conduită impus tuturor angajaților. Cu toate acestea, nu uita că personalul de la resurse umane lucrează pentru companie și că îi este loial angajatorului. Întreabă-ți colegii ce părere au despre resursele umane, înainte să le dai un telefon.

IA TAURUL DE COARNE

Dacă nu-ți poți schimba slujba, departamentul sau filiala sau dacă e puțin probabil ca psihopatul să se mute, se poate să vină clipa când vei decide că cel mai bun lucru de făcut este să-ți dai demisia. Având în vedere că decizia asta se răsfrânge atât asupra partenerului de viață, cât și a familiei tale, asigură-te că te consulți și cu ei înainte. Cazul ideal presupune să-ți fi găsit deja o altă slujbă înainte să-ți anunți intenția de a-ți da demisia.

Dacă ți se *cere* să pleci, e important să cunoști care sunt beneficiile compensatorii care ți se cuvin la concediere. E posibil să ți se cuvină salarii compensatorii, plata asigurării de sănătate, ajutor de șomaj, zilele de concediu pe care nu ți le-ai luat și plata concediului medical. Reprezentantul resurselor umane are obligația să-ți aducă la cunoștință aceste chestiuni.

Se poate să ți se ofere ocazia să demisionezi sau s-ar putea să vrei să ceri tu asta, deoarece concedierea poate să-ți provoace probleme mai târziu în carieră. În cazul acela, compania îți va da, cel mai probabil, să semnezi o cerere de demisie. Cere mereu sfatul unui consilier juridic înainte de a semna orice fel de document, ca să înțelegi pe deplin acordurile pe care ți le dai.

Se poate să-ți ceară să le spui motivele pentru care pleci, de obicei în cursul unui *interviu de plecare*. În cazul acesta trebuie stabilit care e cel mai bun răspuns, așa că poate ar fi bine să iei în calcul sfaturile unui consilier juridic. O variantă care e mereu potrivită constă în a spune „motive

personale“, fără să oferi mai multe detalii. Pe de altă parte, poate simți nevoia de a informa compania cu privire la dificultățile pe care le-ai întâmpinat cu șeful, subalternul sau colegul tău de lucru. Se poate să descoperi că cei de la resurse umane le cunosc deja comportamentul; se poate chiar să-ți ofere un stimulent ca să rămâi dacă își dau seama că ai fost competent, loial și că ești un angajat bun (să nu te bazezi, însă pe asta). Lasă loc de bună ziua; nu rupe de tot relațiile.

Încearcă să-ți vezi mai departe de viață și de carieră

Odată ce ai scăpat din ghearele relației psihopatice, se poate să te încerce mai multe sentimente, unele dintre ele fiind deja discutate anterior. Cel mai puternic va fi cel de ușurare, de eliberare de sub povară. Uită de situațiile anterioare și de psihopat. Mergi la psihoterapie, dacă e nevoie, însă continuă-ți viața. Raportează-te la experiență ca la una dintre lecțiile mai dure ale vieții și intră cu entuziasm și cu atenție în această nouă etapă.

Lumea este alcătuită din multe tipuri de oameni. Unii sunt, din nefericire, psihopați. Într-o lume ideală ne-am înțelege cu toții și ne-am purta unul cu altul de la egal la egal; intuiția ne spune că asta este cea mai bună abordare. Cu toate acestea, realitatea nu este de multe ori ideală, iar dorința de a ne raporta cu entuziasm și deschidere la relațiile profesionale și de afaceri ne rămâne de multe ori neîmplinită. Nutrim speranța ca această carte să ajute cititorii să evite capcana manipulării psihopatice atât la slujbă, cât și în viața personală și că îi poate ajuta pe cei prinși în mrejele ficțiunii psihopatice să scape și să poată avea din nou vieți normale, fericite și productive.

Cazul lui Dave

Actul V, scena III
Ascensiunea și decăderea

Dave stătea pe terasă și admira copacii din curtea din spate. Sunase de dimineață la birou să spună că e bolnav, hotărându-se să nu atragă atenția câteva zile.

Craca aia ar trebui tăiată, și-a zis, observând că unul dintre stejarii de la marginea pădurii avea o cracă uscată.

Și-a verificat e-mailurile aproape toată ziua, vrând să știe dacă se mai întâmplase ceva interesant și întrebându-se ce se petrecea la birou. I-a trimis în cele din urmă o notă secretarei sale. „Denise, mă simt ceva mai bine, dar tot tușesc", i-a scris el. „E ceva ce ar trebui să știu înainte să vină weekendul?"

Câteva clipe mai târziu a primit răspunsul pe care-l aștepta: „Frank tocmai a fost concediat! Marge plânge la ea în birou, iar noi ceilalți suntem uluiți", i-a scris ea.

Dave a zâmbit, a luat telefonul și a format un număr. Și-a exersat tusea în timp ce suna telefonul.

– Doamne Dumnezeule, Denise. Nu-mi vine să cred că au făcut una ca asta! a exclamat el când i-a răspuns secretara.

– Da, Dave, tocmai au făcut-o. Nu știm de ce, i-a zis, abținându-se să nu izbucnească în lacrimi.

Dave a întrebat-o ce auzise, iar ea i-a spus tot ce știa. I-a pus multe întrebări și părea să savureze toate amănuntele pe care i le oferea Denise. Dave a liniștit-o, spunându-i că totul avea să fie bine, după care au încheiat discuția.

A inspirat adânc, bucurându-se de aerul proaspăt, și l-a sunat pe Jack Garrideb.

– Salut, Jack. Cum a fost?

– Cam cum îți poți închipui, i-a răspuns Jack, istovit. Sunt convins că în curând o să afle toată lumea.

– Mda, m-a sunat Denise adineaori – se pare că mulți sunt șocați. De mine se știe ceva? a întrebat Dave nerăbdător.

– Încă nu. O să-i rog pe cei de la resurse umane să-ți trimită anunțul de promovare, ca să arunci și tu o privire. Poate vei dori să adaugi niște informații despre trecutul tău. Trimite-l până luni înapoi celor de la comunicare. Îl vom publica marți, după ce se vor mai liniști puțin lucrurile.

– Da, absolut, i-a răspuns Dave.

Pe urmă i-a închis și a zâmbit. Soția i-a adus un alt pahar cu vin și au pornit încet către marginea terasei. I-a aruncat o privire curții și a ridicat în tăcere paharul în cinstea stejarului cu craca uscată.

– Uneori trebuie să te descotorosești de uscături, i-a spus soției sale, luând o gură de vin. Viața *chiar e* bună.

POST-SCRIPTUM

Frank a acceptat un pachet îmbunătățit de „pensionare“ și s-a mutat împreună cu soția sa la casa lor de vacanță de pe marginea unui lac din pădure. Merge la pescuit de câte ori are ocazia și se bucură de timpul petrecut alături de nepoții lor.

Dave și-a ocupat funcția nouă, și-a văzut în continuare de carieră și a devenit vicepreședinte după un an. În cele din urmă compania a fuzionat cu un competitor, iar Dave a rezolvat să fie numit șef al echipei de tranziție, ceea ce însemna că putea decide cine avea să plece și cine avea să rămână. S-a descotorosit de toți rivalii săi. A promovat-o pe Dorothy, care a continuat să lucreze pentru el încă un an, până când a fost recrutată de un competitor. Soția a divorțat de el după ce a descoperit că avea o relație intimă cu secretara. Dave și-a dat în cele din urmă demisia de la Garrideb ca să-și înființeze o firmă de consultanță care, din ce spun cu toții, se bucură de mare succes. Are și un post de profesor asistent la o universitate mare și renumită. Cel mai îndrăgit curs al său? *Etica în afaceri*.

Mulțumiri

În cei 25 de ani care s-au scurs de când am întâlnit primul psihopat corporatist, un număr semnificativ de studii de specialitate au oferit răspunsuri la multe întrebări importante. Mulțumită studiilor de caz interesante și a teoriilor care explorează comportamentele psihopaților, dispunem acum de un domeniu care se bucură de numeroase cercetări aplicate și care ne rafinează încontinuu înțelegerea felului în care operează acești prădători umani „invizibili". Organizații odinioară sceptice sunt acum deosebit de interesate să-i studieze pe acei indivizi rari, dar disfuncționali care sabotează succesul companiilor în vremuri din ce în ce mai haotice. Am inclus în această a doua ediție revizuită și actualizată a *Viperelor la patru ace* cele mai importante descoperiri științifice care au contribuit la cunoștințele noastre.

După mai bine de 25 de ani de colaborare și prietenie, șansa de a lucra cu Bob la această a doua ediție nu a făcut decât să-mi consolideze respectul față de rigurozitatea sa științifică, istețimea sa subtilă, simțul cald al umorului și bunătatea sa sinceră. E limpede că nimeni nu cunoaște mintea psihopatului la fel de bine ca Bob.

Îi mulțumim agentului nostru John Siblersack, care ne-a ajutat să cizelăm manuscrisul brut despre un subiect destul de controversat într-un produs final, atât prima oară, cât și acum, la a doua ediție. Rebecca Raskin, redactorul nostru de la HarperCollins, ne-a ajutat nespus de mult cu integrarea noilor studii în această ediție extinsă; îi mulțumim pentru răbdare și sârguință.

De asemenea, le suntem recunoscători numeroșilor cititori ai primei ediții care ne-au contactat ca să ne relateze propriile povești despre psihopații pe care i-au întâlnit în viețile lor profesionale. Multe dintre informațiile pe care ni le-au oferit ne-au reconfirmat impresiile pe care le aveam despre felul în care operează psihopații în companii și ne-au aprofundat cunoștințele despre tacticile mai nuanțate pe care le utilizează psihopații. A fost deosebit de satisfăcător să-i ajutăm pe câțiva dintre cititori să-și soluționeze situațiile personale. Pot spune că, prin strădanie,

este posibil depășești neplăcerile provocate de un psihopat în viața ta, chiar dacă sorții nu-ți surâd.

Îi sunt dator și pe vecie recunoscător lui Joan, soția, prietena și partenera mea de viață, care m-a sprijinit și care mi-a ușurat nespus de mult munca la acest volum, oferindu-mi necondiționat iubirea, ajutorul și încurajările de care am avut nevoie când aveam mai multe chestiuni importante de rezolvat acasă. Setea ei de viață, felul în care acceptă cu inima deschisă oameni de toate felurile și înțelegerea profundă a minții umane au transformat fiecare zi într-o aventură. Voi fi mereu recunoscător pentru dragostea ei nețărmurită; mi-e dor de ea în fiecare zi.

Paul Babiak,
New York, 2019

De-a lungul anilor pe care i-am dedicat studiului psihopatiei am avut șansa să lucrez cu mulți studenți și colegi remarcabili. Le mulțumesc tuturor. La scrierea acestei cărți m-au ajutat în special doctorii Synthia Mathieu, Craig Neumann, Dan Jones și Andreas Mokros. Domeniul acesta a trecut prin niște schimbări semnificative de când am început să lucrez în el în urmă cu 50 de ani. Dacă la început erau câțiva profesori universitari și clinicieni care lucrau pe cont propriu, acum există sute de cercetători în întreaga lume, mulți țin legătura între ei și cu toții vor să cunoască natura și efectele psihopatiei asupra societății. Unul dintre cele mai importante evenimente îl constituie înființarea în 2005 a Societății pentru studiul științific al psihopatiei (SSSP), organizație care contribuie mult la facilitarea colaborărilor internaționale și interdisciplinare în ceea ce privește studiul psihopatiei și al efectelor pe care le are asupra societății.

Studiile și dezbaterile științifice, precum și aplicarea lor la sănătatea mintală și la justiția penală sunt cu siguranță importante, dar totodată și publicul trebuie să afle cât se poate de mult despre psihopatie. Acesta este motivul pentru care am scris *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. În timp ce lucram la carte am discutat prima oară cu Paul Babiak. Îmi oferise un studiu de caz pe care l-am inclus într-un capitol despre „Psihopații cu guler alb“. De atunci mi-a făcut o deosebită plăcere să lucrez cu Paul, ca prieten și coleg, la mai multe proiecte, printre care se numără și această carte. Experiența sa vastă și pătrunzătoare de

psiholog industrial-organizațional se remarcă în fiecare capitol al acestui volum.

Vreau să-i mulțumesc lui Kylie Neufeld care, timp de 20 de ani, m-a ajutat nespus de mult cu munca de cercetare și de scriere, cu organizarea și întreținerea paginii mele web și cu munca sa la Darkstone. John Silbersack, agentul nostru, ne-a oferit sfaturi pline de înțelepciune cât timp am lucrat la volumul de față și la prima sa ediție. Îi mulțumim pentru îndrumări și pentru eforturile pe care le-a depus pentru noi. Îi suntem îndeosebi îndatorați redactorei noastre Rebecca Raskin pentru comentariile și sugestiile convingătoare și pentru răbdarea de care a dat dovadă când am întârziat cu livrarea manuscrisului final.

Averil, soția și cea mai bună prietenă a mea, îmi oferă de mai bine de cinci decenii un mediu primitor și plin de iubire, sfaturi lucide, păreri tranșante și dezbateri însuflețite despre aspecte importante. Cariera sa de asistent social, consultant tehnic pe parte de abuz asupra copiilor și de neglijare a acestora, precum și de director al inspecțiilor și standardelor din partea Ministerului de Servicii Familiale din British Columbia i-a mijlocit contactul zilnic cu oameni și situații de tot felul. Experiențele sale și discuțiile pe care le-am avut au avut o mare influență asupra muncii mele.

Fiica noastră Cheryl, pe care am iubit-o din toată inima și care nu mai e printre noi, membră a comisiei de admitere de la Facultatea de Medicină de la University of British Columbia, ne-a învățat multe despre curajul, demnitatea și delicatețea cu care trebuie înfruntate greutățile. O vom păstra mereu în suflet.

Robert D. Hare,
Vancouver, 2019

Apendice
Există un creier psihopatic?

Primele zile

În *Without Conscience*, Hare (p. 1)[1] face referire la un articol pe care el și studenții săi l-au trimis revistei *Science*. Editorul l-a respins, oferindu-le următoarea justificare: „Sincer, ni s-a părut că unele tipare de unde cerebrale prezentate în articol erau foarte stranii. Nu se poate ca acele EEG-uri (electroencefalograme) să fie ale unor oameni reali.“ Ele aparțineau, de fapt, unui eșantion de infractori psihopatici care au luat parte la un studiu în laborator despre răspunsurile comportamentale și cerebrale la secvențe de litere afișate fulgerător pe ecranul unui calculator. Secvențele de litere erau neutre, pozitive, negative și aleatorii (nu formau cuvinte). Participantul trebuia să apese cât putea el de repede un buton dacă vedea un cuvânt. Majoritatea participanților au răspuns mai rapid și au manifestat reacții cerebrale mai ample și prelungite (potențial referitoare la un eveniment; ERP-uri) la cuvintele emoționale mai degrabă decât la cele neutre. Pe de altă parte, psihopații au reacționat la toate cuvintele de parcă ar fi fost neutre.

Din fericire, o altă revistă importantă a publicat studiul[2], primul care a venit în sprijinul ipotezei lui Cleckley care spune că limbajul psihopatic are o carență de integrare a componentelor semantice și afective. Altfel spus, cuvintelor folosite de ei le lipsesc nuanțele emoționale. Există numeroase reproduceri literale și conceptuale ale acestei descoperiri, folosind atât ERP-urile, cât și neuroimagistica.[3,4,5]

Neuroimagistică

La începutul anilor 1990, Joanne Intrator, care tocmai fusese numită la conducerea unității de neuroimagistică de la Centrul medical pentru veterani din Bronx, și grupul lui Hare au desfășurat probabil primul studiu imagistic al psihopatiei, având ca participanți pacienți dependenți de droguri diagnosticați pe scala PCL-R. Injectarea substanței de contrast le-a permis cercetătorilor să determine care părți ale creierului erau cele mai

active în timpul sarcinii, pornind de la studiul lui Williamson *et al.*[6] Rezultatele au indicat fără urmă de îndoială că pacienții psihopatici folosesc relativ puține resurse emoționale și părți diferite ale creierului ca să proceseze cuvintele neutre și emoționale. Una dintre concluziile interesante a dezvăluit că, pe parcursul procesării cuvintelor emoționale, pacienții psihopatici au manifestat o activitate neobișnuită în zonele cerebrale asociate cu procesele semantice și decizionale.

La mijlocul anilor 1990, Kent Kiehl, unul dintre doctoranzii lui Hare, devenit între timp o figură de seamă în domeniul neurobiologiei psihopatiei, a coordonat un proiect în colaborare de cercetare la care au participat laboratorul lui Hare, Peter Liddle pe partea de psihiatrie și Bruce Forster pe partea de radiologie. Rezultatul a fost primul dintr-un șir de studii de imagistică prin rezonanță magnetică funcțională (fMRI sau RMN funcțional) care au demonstrat că părțile creierului asociate cu procesarea emoțională au un impact minor asupra limbajului, proceselor cognitive și comportamentelor psihopaților.[7]

O trecere în revistă a descoperirilor recente

De la apariția primelor studii, cercetările din neuroștiința psihopatiei au prins avânt și cuprind acum, printre altele, domenii precum neurobiologia limbajului, comportamentul moral, procesele decizionale, recompensa și pedeapsa, funcțiile executive, inhibarea reacțiilor, monitorizarea erorilor, procesarea emoțională, integrarea cognitiv-emoțională, empatia, cogniția socială și asumarea perspectivei. Rezumarea descoperirilor acestor studii nu face obiectul acestui volum. Există numeroase cărți și articole care se adresează publicului larg[8,9,10] și comunității științifice[11,12,13,14] (a se vedea un studiu recent realizat de Espinoza *et al.*[15]) care cuprind analize detaliate ale neuroștiinței psihopatiei.

Menționăm că instrumentele prevalente folosite la majoritatea acestor studii sunt scala PCL-R și derivatele sale, PCL:SV (vezi Capitolul 2) și PCL:YV[16,17]. Importanța lor se datorează faptului că reprezintă standardele de diagnosticare a psihopatiei, dar și pentru că fiecare din ele se bazează pe aceeași structură formată din patru factori. De ce este atât de important acest ultim aspect? Pentru că asocierile între psihopatie și neurologie depind adesea de factorul în cauză (vezi analiza lui Poeppl *et al.*[18]). Rezultatul este o perspectivă mai nuanțată a psihopatiei decât cea pe care

am fi putut-o obține doar cu ajutorul scorurilor totale de psihopatie. De pildă, Wolf *et al.*[19] au următoarea remarcă: „În plus, descoperirea fasciculului uncinat drept (tractul principal de substanță albă care leagă regiunea ventrală a cortexului frontal și regiunea anterioară a lobului temporal) are o legătură specială mai degrabă cu caracteristicile interpersonale ale psihopatiei (volubilitate/farmec superficial, sentiment grandios al propriei valori, minciună patologică, manipulare) decât cu caracteristicile afective, antisociale sau de stil de viață. Rezultatele indică un marker neurologic pentru această dimensiune-cheie a simptomatologiei psihopatice."

E important de spus că cercetătorii au reușit să stabilească o legătură între multe dintre trăsăturile și comportamentele caracteristice psihopatiei și diverse structuri, funcții și rețele cerebrale în feluri care sunt, teoretic, pline de însemnătate. Spre exemplu, Kiehl[20] a descris *sistemul paralimbic*, un grup de structuri cerebrale interconectate care joacă un rol în procesarea emoțiilor, motivație, autocontrol și urmărirea obiectivelor. Pornind de la un număr impresionant de studii, el și colegii săi au identificat câteva dintre structurile cerebrale și caracteristicile de procesare care au legătură cu psihopatia infracțională. În majoritatea cazurilor, dovezile indică faptul că, în medie, psihopații au o activitate scăzută și volume reduse în regiunile cerebrale implicate în procesarea emoțională, dar o activitate sporită și volume mai mari în regiunile care joacă un rol în recompensare și în anticiparea acesteia.

Poeppl *et al.*[21] au efectuat o metaanaliză a 28 de studii fMRI și 155 de experimente. În general, rezultatele au fost în concordanță cu ceea ce am prezentat anterior. Metaanaliza a scos la iveală o activitate cerebrală „aberantă" asociată cu psihopatia care converge în regiunile frontale, insulare și limbice: activitate redusă în regiunile cu rol crucial în procesarea semantică a limbajului, în executarea acțiunilor, în procesarea durerii, în cogniția socială și în procesarea *emoțională* a recompensării. S-a remarcat o activitate crescută într-o regiune de procesare *cognitivă* a recompensării și într-o altă regiune asociată cu procesarea semantică a limbajului și a durerii. E interesant de remarcat că activitatea crescută în regiunile asociate cu procesarea semantică a limbajului este în concordanță cu rezultatele unor studii anterioare prezentate mai devreme, ceea ce

semnalează că psihopații au tendința de a folosi resurse lingvistice ca să proceseze material emoțional.

Firește, regiunile cerebrale sunt interdependente și interactive, iar o linie importantă de cercetare se ocupă de circuite, rețele și conectivitate funcționale. În domeniul acesta, cercetătorii măsoară conectivitatea funcțională în timpul stării de repaus (în lipsa unei sarcini), procedură care dezvăluie relațiile între tiparele de activare neuronală ale regiunilor cerebrale care sunt separate din punct de vedere anatomic, și prezintă organizarea, interrelația și performanța integrată a regiunilor cerebrale cuplate funcțional.[22] Espinoza și colegii sugerează „că simptomele afective și interpersonale ale psihopatiei (Factorul 1) sunt asociate cu o conectivitate aberantă în multiple rețele cerebrale, inclusiv în regiunile paralimbice".[23,24,25]

Modele atenționale

Hamilton și Newman[26] au susținut că modelele cognitive/afective ale psihopatiei prezentate anterior sunt în concordanță cu modele *atenționale* (cognitive) în sensul în care e posibil să explicăm rezultatele studiilor comportamentale și de imagistică cerebrală ale psihopatiei în termeni de procese atenționale selective. Ele prezintă o *ipoteză de modelare a răspunsului* în care o „pâlnie" din porțiunea laterală a cortexului prefrontal blochează emoțiile și informațiile inhibitoare când concentrarea atențională se produce asupra informației orientate după îndeplinirea țelurilor.

Un creier psihopatic?

Așadar putem concluziona la finalul acestui discurs lung că există noțiunea de creier psihopatic? Numeroase studii empirice cu subiecți infractori, multe din ele demonstrând aceleași lucruri, sugerează că există ceva diferit la structura și funcția creierului psihopaților, cel puțin la nivel de grup. (Mulți psihopați prezintă anomaliile descrise mai sus, însă mulți nu le au.) Suntem de părere că, la nivel de grup, sunt *programați* diferit, însă motivele nu ne sunt clare. Majoritatea cercetătorilor folosesc termeni precum *afectați*, *disfuncționali* sau *deficitari*, însă este posibil ca diferențele să nu reprezinte dovezi ale unor lipsuri sau ale unor procese adaptive de evoluție. Este cu siguranță greu de înțeles cum executivii psihopatici

deosebit de funcționali ar putea fi rodul unor rețele neuronale defecte. Mai mult, asta ne aduce în vedere o chestiune pe care nu știm cum să o abordăm în acest moment. Structura și funcționarea creierului psihopaților din companii și al altor angajați este asemănătoare cu cele ale infractorilor psihopați?

Aplicarea justiției pe baza neurologiei

Aceste probleme nu sunt doar de ordin academic. Au repercusiuni grave în stabilirea culpabilității și a responsabilității juridice. A existat deja cel puțin o încercare de a folosi imagistica drept circumstanță atenuantă într-o audiere referitoare la o condamnare la moarte.[27,28] Încercarea nu a avut succes, însă argumentele juridice și științifice vor continua să fie aduse în discuție mult timp de-acum încolo.[29,30,31]

Note

Introducere

1. R.D. Hare, *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*, Guilford Press, New York, NY, 1999.
2. Pentru o discuție în detaliu a acestor chestiuni, vezi S.O. Lilienfeld, A.L. Watts și S.F. Smith, „Successful psychopathy: A scientific status report", *Current Directions in Psychological Science*, nr. 24, pp. 298–303. doi: 10.1177/0963721415580297.
3. P. Babiak și R.D. Hare, *Snakes in suits: When psychopaths go to work,* Harper Collins, New York, NY, 2006, pp. 139–140.

Capitolul 1

1. Autorii doresc să-i mulțumească doctorului Michael Walton, psiholog din Marea Britanie, pentru materialele oferite în sprijinul acestui caz.

Capitolul 2

1. R.D. Hare, *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*, Guilford Press, New York, NY, 1999. Vezi relatările empirice recente ale R.D. Hare, C.S. Neumann și A. Mokros, „The PCL-R assessment of psychopathy: Development, properties, debates, and new directions", 2018. În C. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 26–79.
2. Cartea aceasta este despre psihopații adulți. Discutăm despre originile trăsăturilor psihopatice în S 2.1: *Natură sau educație? Ambele!* Este important de ținut minte că numeroase studii din domeniul psihopatologiei congenitale indică fără doar și poate că factorii ereditari și de mediu care au legătură cu psihopatia se manifestă încă de la începutul vieții. Într-un studiu longitudinal recent efectuat pe un eșantion mare, autorii au declarat că evaluările profesorale ale trăsăturilor și comportamentelor care definesc psihopatia la adolescenți și adulți sunt evidente de la vârsta școlară mică (șase–opt ani). Descoperirile lor „confirmă că trăsăturile interpersonale, afective și de stil de viață/antisocial pot fi observate în tinerețe chiar și la vârsta de șase ani. Aceste descoperiri sugerează că structura trăsăturilor psihopatice din vârsta școlară mică este oarecum similară cu constructul trăsăturilor psihopatice identificate în adolescență și la adulți." Trăsăturile s-au bazat pe Scala de Psihopatie Hare: Versiunea pentru adolescenți (vezi Tabelul 2.1, nota 2 din Capitolul 2 și notele 13 și 14 din apendice). Gorin *et al.*, „Psychopathic traits in middle childhood", *Journal of psychopathology and Behavioral Assessment*, publicată în premieră online, 2019, https://doi.org/10.1007/s10862-019-09733-2.

Vezi, de asemenea, R.T. Salekin, „Psychopathy in childhood: Toward better informing the DSM-5 and ICD-11 conduct disorder specifiers", *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, nr. 7, pp. 180–191, 2016.

3. *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (ed. a patra, DSM-IV), American Psychiatric Association, Washington, DC, 1994. *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (ed. a cincea, DSM-5), DSM-5: American Psychiatric Association, Arlington, VA, 2015. Vezi o

prezentare generală a diagnosticelor făcută de S.A. Johnson, „Understanding the violent personality. Antisocial personality disorder, psychopathy, & sociopathy explored", *Forensic Research & Criminology International Journal*, nr. 7, pp. 76–88, 2019.

4. „De la publicarea volumului DSM-III, manualul de diagnosticare conceput de APA a fost ținta unor critici recurente din cauză că nu corespunde în totalitate cu felul în care a conceptualizat Cleckley psihopatia… și/sau cu scala PCL-R" (C. Crego și T.A. Widiger, 2015, p. 52), „Psychopathy and the DSM", *Journal of Personality*, nr. 83, pp. 665–677. „Cleckley și Hare sunt autori bine cunoscuți care definesc felul în care este conceptualizată psihopatia la momentul de față; nici unul dintre ei nu a fost menționat în argumentarea DSM-5" (R.K. Blashfield și S.M. Reynolds, 2012, p. 826), „An invisible college view of the DSM-5 personality disorder classification", *Journal of Personality Disorders,* nr. 26, pp. 821–829. „Mergând pe aceeași idee, criteriile DSM-IV [pentru ASPD] constau aproape în totalitate în indicatori comportamentali, neglijând caracteristicile afective interpersonale care par să reflecte o proporție semnificativă din noțiunea unui tip distinct de personalitate, așa cum l-a descris Cleckley [1941/1976]. Pentru a remedia problema, Hare și colegii au resuscitat constructul psihopatiei, definit operațional de Scala de psihopatie, care este în prezent disponibil într-o ediție revizuită" (M.J. Minzenberg și L.J. Siever), „Neurochemistry and pharmacology of psychopathy and related disorders", 2006, în C.J. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, Guilford Press, New York, NY, pp. 251–277.
5. D.T. Lykken, „Psychopathy, sociopathy, and antisocial personality disorder", 2018. În C.J. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 22–32. Prima apariție a sa a fost D.T. Lykken, „A study of anxiety in the sociopathic personality", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nr. 55, 1957, pp. 6–10.
6. R.D. Hare, *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*, Guilford Press, New York, NY, 1999. Vezi relatările empirice recente ale lui R.D. Hare, C.S. Neumann și A. Mokros, „The PCL-R assessment of psychopathy: Development, properties, debates, and new directions", 2018, în C. Patrick (ed.), *Handbook of Psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 26–79.
7. K.S. Douglas, G.M. Vincent și J.F. Edens, „Risk for criminal recidivism: The role of psychopathy". În C. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 682–709. E. Verona și J. Vitale, „Psychopathy in woman: Assessment, manifestations, and etiology", în C. Patrick (ed.), *Handbook of Psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 509–528, 2018.
8. J. Blais, E. Solodukhin și A.E. Forth, „A meta-analysis exploring the relationship between psychopathy and instrumental versus reactive violence", *Criminal Justice and Behavior*, nr. 41, pp. 797–821, 2014, doi: 10.1177/0093854813519629.
9. L.A. Sewall și M.E. Olver, „Psychopathy and treatment outcome: Results from a sexual Violence Reduction Program", *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, nr. 10, pp. 59–69, 2019. R.D. Hare și C.S. Neumann, „Psychopathy as a clinical and empirical construct", *Annual Review of Clinical Psychology*, nr. 4, pp. 217–246, 2008.
10. R. De Oliveira-Souza, F.A. Ignácio, J. Moll și R.D. Hare, „Psychopathy in a civil psychiatric outpatient sample", *Criminal Justice and Behavior*, nr. 35, pp. 427–437, 2008.

11. R.D. Hare, „Comparison of the procedures for the assessment of psychopathy“, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nr. 53, pp. 7–16, 1985.
12. D. Western și J. Weinberger, „When clinical description becomes statistical prediction“, *American Psychologist*, nr. 59, pp. 595–613, 2004.
13. S.O. Lilienfeld, A.L. Watts, C.J. Patrick și R.D. Hare, „Hervey Cleckley (1903–1984): Contributions to the study of psychopathy“, *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, nr. 9, p. 520, 2018, doi:10.1037/per0000306.
14. H. Cleckley, *The Mask of Sanity*, ediția a cincea, Mosby, St. Louis, MO, 1976. Cartea poate fi acum descărcată gratuit de pe internet mulțumită lui Emily Cleckley, cea de-a doua soție a lui Cleckley.
15. S.O. Lilienfeld, A.L. Watts, C.J. Patrick și R.D. Hare, „Hervey Cleckley (1903–1984): Contributions to the study of psychopathy“, *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, nr. 9, p. 520, 2018, doi:10.1037/per0000306.
16. Inițial, aceste scoruri au fost destul de nerafinate (psihopatie scăzută, medie și ridicată). Ulterior, Hare și studenții săi au notat infractorii pe o scală cu șapte itemi care cuprindea șase–șapte indicatori de psihopatie. Deși printre evaluatori a existat un consens foarte bun, alți cercetători și editori de reviste nu știau niciodată cu siguranță ce însemnau scorurile respective când erau raportate la conceptul tradițional de psihopatie. Prin urmare, Hare a menționat în *Without Conscience* că el și echipa sa au „petrecut mai bine de zece ani îmbunătățind și rafinând procedurile de identificare a psihopaților în rândul populației generale din închisoare“.
17. R.D. Hare, „A research scale for the assessment of psychopathy in criminal populations“, *Personality and Individual Differences*, nr. 1, pp. 111–119, 1980.
18. R.D. Hare, *The Hare Psychopathy Checklist–Revised*, Multi-Health Systems, Toronto, ON, 1991. R.D. Hare, *Manual for the Revised Psychopathy Checklist*, ediția a doua, Multi-Health Systems, Toronto, ON, Canada, 2003.
19. C.B. Gacono (ed.), *The clinical and forensic assessment of psychopathy: A practitioner's guide*, ediția a doua, Routledge, New York, NY, 2016.
20. R.D. Hare, P. Black și Z. Walsh, „The PCL-R: Forensic applications and limitations.“ În R.P. Archer & E.M.A. Wheeler (ed.), *Forensic uses of clinical assessment instruments*, ediția a doua, Routledge, New York, NY, pp. 230–265, 2013.
21. S.D. Hart, D.N. Cox și R.D. Hare, *The Hare Psychopathy Checklist: Screening Version*, Multi-Health Systems, Toronto, ON, 1995. Hare și echipa sa au conceput scala PCL:SV pentru a fi folosită în studiul MacArthur de analiză a riscului de violență, care a evaluat 133 de posibili factori predictori a violenței la pacienții internați. Scala PCL:SV a fost factorul predictor cel mai precis (H.J. Steadman, E. Silver, J. Monahan, P.S. Appelbaum, P. Clark Robbins, E.P. Mulvey, T. Grisso, L.H. Roth și S. Banks), „A classification tree approach to the development of actuarial violence risk assessment tools“, *Law and Human Behavior*, nr. 24, 2000, pp. 83–100.
22. C.S. Neumann și R.D. Hare, „Psychopathic traits in a large community sample: Links to violence, alcohol use, and intelligence“, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nr. 76, pp. 893–899, 2008.
23. K.R. Kelsey, R. Rogers și E.V. Robinson, „Self-report measures of psychopathy: What is their role in forensic assessments?“, *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, nr. 37, pp. 380–391, 2015. doi:10.1007/s10862-014-9475-5.

24. R.D. Hare, *Manual for the Revised Psychopathy Checklist*, ediția a doua, Multi-Health Systems, Toronto, ON, Canada, 2003.
25. B. Rosner, *Swindle*, Business One Irwin, Homewood, IL, 1990.
26. Civil Action No. 08-495-KSF.
27. Comunicări personale între B. Rosner și R. Hare, 12 decembrie 2018.

Suplimentul S 2.1

28. I.D. Waldman, S.H. Rhee, D. LoParo și Y. Park, „Genetic and environmental influences on psychopathy and antisocial behavior“, 2018. În C. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 335–353.
29. T. Powledge, „How nature shapes nurture“, *Bioscience*, nr. 61, pp. 588–592, 2011. doi:10.1525/bio.2011.61.8.4.
30. E. Verona, B.M. Hicks și C.J. Patrick, „Psychopathy and suicidality in female offenders: Mediating influences of personality and abuse“, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nr. 73, pp. 1065–1073, 2005. doi:10.1037/0022-006X.73.6.1065
31. D.M. Blonigen, E.A. Sullivan, B.M. Hicks și C.J. Patrick, „Facets of psychopathy in relation to potentially traumatic events and post-traumatic stress disorder among female prisoners: The mediating role of borderline personality disorder traits“, *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, nr. 3, pp. 406–414, 2012. doi:10.1037/a0026184.
32. N. Graham, E.R. Kimonis, A.L. Wasserman și S.M. Kline, „Associations among childhood abuse and psychopathy facets in male sexual offenders“, *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, nr. 3, pp. 66–75, 2012. doi:10.1037/a0025605.
33. M. Dargis, J. Newman și M. Koenigs, „Clarifying the link between childhood abuse history and psychopathic traits in adult criminal offenders“, *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, nr. 7, pp. 221–228, 2016. doi:10.1037/per0000147.
34. O analiză detaliată a rolului pe care îl joacă familia și alte forțe timpurii în dezvoltarea psihopatiei poate fi regăsită în studiul făcut de D.P. Farrington și H. Bergstrøm, „Family background and psychopathy“, 2018. În C. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 354–379.
35. A.L. Glenn, R. Kurzban și A. Raine, „Evolutionary theory and psychopathy“, *Aggression and Violent Behavior*, nr. 16, pp. 371–380, 2011. doi:10.1016/j.avb.2011.03.009.
36. J. R. Meloy, A. Book, A. Hosker-Field, T. Methot-Jones și J. Roters, „Social, sexual, and violent predation: Are psychopathic traits evolutionarily adaptive?“, *Violence and Gender*, nr. 5, pp. 153–165, 2018. doi:10.1089/vio.2018.0012.
37. L. Mealey, „The sociobiology of sociopathy: An integrated evolutionary model“, *Behavioral and Brain Sciences*, nr. 18, pp. 523–540, 1995. doi:10.1017/S0140525X00039595. În *Without Conscience*, Hare a adus în discuție cazul cutremurător al lui Diane Downs, ca exemplu de psihopatie maternă. (Pentru o relatare detaliată, consultați cartea lui Ann Rule, publicată în 1987, *Small Sacrifices*, New American Library, New York. La fel de revelatoare este cartea lui Diane Downs, publicată în 1989, *Best Kept Secrets*, Danmark Publishing, Springfield, OR.) Downs obișnuia deseori să-și lase copiii singuri când nu găsea o dădacă să stea cu ei. Vecinii au declarat că, copii, cu vârsta cuprinsă între 15 luni și șase ani, erau înfometați, deprivați emoțional și neglijați în general. Downs susținea că își iubea copiii, însă indiferența pe care o afișa față de

bunăstarea lor fizică și emoțională dovedește contrariul. Și-a împușcat copiii în 1983 (omorându-l pe unul dintre ei), fiindcă bărbatul cu care avea o relație extraconjugală nu-și dorea copii. A fost condamnată la închisoare pe viață și a avut o audiere pentru liberare condiționată în 2020.

38. A.S. Book și V.L. Quinsey, „Psychopaths: Cheaters or warrior hawks?“, *Personality and Individual Differences*, nr. 36, pp. 33–45, 2004. doi:10.1016/S0191-8869(03)00049-7.
39. PBS: https://ihavenotv.com/mischief-spy-in-the-wild.
40. D.B. Krupp, L.A. Sewall, M.L. Lalumière, C. Sheriff și G.T. Harris, „Psychopathy, adaptation, and disorder“, *Frontiers in Psychology*, nr. 4, articolul 139, 2013. doi:10.3389/fpsyg.2013.00139.
41. R.D. Hare, Cuvânt-înainte în K. Kiehl și W. Sinnott-Armstrong (ed.), *Handbook on Psychopathy and Law*, Oxford University Press, New York, NY, 2013.

Suplimentul S 2.2

42. C.S. Neumann, R.D. Hare și D.A. Pardini, „Antisociality and the construct of psychopathy: Data from across the globe“, *Journal of Personality*, nr. 83, pp. 678–692, 2015.
43. M. DeLisi, „Psychopathy is the unified theory of crime“, *Youth Violence and Juvenile Justice*, nr. 7, pp. 256–273, 2009. doi:10.1177/1541204009 333834.
44. B. Fox și M. DeLisi, „Psychopathic killers: A meta-analytic review of the psychopathy-homicide nexus“, *Aggression and Violent Behavior*, nr. 44, pp. 67–79, 2019. doi:10.1016/j.avb.2018.11.005.
45. D. O'Connell și D.K. Marcus, „A meta-analysis of the association between psychopathy and sadism in forensic samples“, *Aggression and Violent Behavior*, nr. 46, pp. 109–115, 2019. Vezi și R. Darjee, „Sexual sadism and psychopathy in sexual homicide offenders: An exploration of their associates in a clinical sample“, *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, publicat online în premieră, 2019. doi: 10.1177/0306624X19836872.
46. B. Fox și M. DeLisi, „Psychopathic killers: A meta-analytic review of the psychopathy-homicide nexus“, *Aggression and Violent Behavior*, nr. 44, pp. 67–79, 2019. doi:10.1016/j.avb.2018.11.005.
47. D. O'Connell și D.K. Marcus, „A meta-analysis of the association between psychopathy and sadism in forensic samples“, *Aggression and Violent Behavior*, nr. 46, pp. 109–115, 2019. Vezi și R. Darjee, „Sexual sadism and psychopathy in sexual homicide offenders: An exploration of their associates in a clinical sample“, *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, publicat online în premieră, 2019. doi: 10.1177/0306624X19836872.
48. M.L. Lalumière, S. Mishra și G.T. Harris, „In cold blood: The evolution of psychopathy“, în J. Duntley și T.K. Shackelford (ed.), *Evolutionary forensic psychology*, Oxford University Press, Oxford, 2008.
49. M. Woodworth și S. Porter, „In cold blood: Characteristics of criminal homicides as a function of psychopathy“, *Journal of Abnormal Psychology*, nr. 111, pp. 436–445, 2002. doi:10.1037/0021-843X.111.3.436.

Suplimentul S 2.3

50. D.L. Paulhus și K.M. Williams, „The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy“, *Journal of Research in Personality*, nr. 36, pp. 556–563, 2002. doi:10.1016/S0092-6566(02)00505-6.
51. D.N. Jones și A.J. Figueredo, „The core of darkness: Uncovering the heart of the dark triad“, *European Journal of Personality*, nr. 27, pp. 521–531, 2013. doi:10.1002/per.1893. Vezi și D.N.

Jones și R.D. Hare, „The mismeasure of psychopathy: A commentary on Boddy's PMMRV", *Journal of Business Ethics*, nr. 138, pp. 579–588, 2016. doi:10.1007/s10551-015-2584-6.

52. M. Moshagen, B.E. Hilbig și I. Zettler, „The dark core of personality", *Psychological Review*, nr. 125, pp. 656–688, 2018. doi.org/10.1037/rev0000111. Vezi și P.K. Jonason, G.D. Webster, D.P. Schmitt, N.P. Li și L. Crysel, „The antihero in popular culture: Life history theory and the dark triad personality traits", *Review of General Psychology*, nr. 16, pp. 192–199, 2012. http://dx.doi.org/10.1037/a0027914.

Suplimentul S 2.4

53. J. Murphy, „Psychiatric labeling in cross-cultural perspective", *Science*, nr. 191, pp. 1019–1028, 1976. A notat următoarele: „Se pare că tipuri asemănătoare de comportament perturbator sunt etichetate drept anormale în diverse culturi" (p. 1019). Prezintă un termen din limba inuită, *kunlagneta*, care înseamnă „capul știe ce trebuie făcut, dar el nu îl ascultă". Este un termen abstract care face referire la încălcarea mai multor reguli când acestea sunt cunoscute. Poate fi aplicat unui om care, de exemplu, minte, înșală și fură obiecte în repetate rânduri, nu participă la vânătoare, iar când ceilalți bărbați sunt plecați din sat, profită sexual de numeroase femei – cuiva căruia nu-i pasă de repercusiuni și care este adus mereu în fața înțelepților ca să fie pedepsit (p. 1026).
54. K.A. Fanti, A. Lordos, E.A. Sullivan și D.S. Kosson, „Cultural and ethnic variations in psychopathy", în C. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 529–569. Este o analiză foarte amănunțită și de actualitate a literaturii pe tema diferențelor rasiale, culturale și etnice în psihopatie și notarea acesteia.
55. E. Verona și J. Vitale, „Psychopathy in women", în C.J. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 509–528, 2018.
56. D. Thomson, K. Bozgunov, E. Psederska și J. Vassileva, „Sex differences on the four-facet model of psychopathy predict physical, verbal, and indirect aggression", *Aggressive Behavior*, 2019. DOI: 10.1002/ab.21816.
57. A.S. Book, A.E. Forth și H.J. Clark, „The Hare Psychopathy Checklist–Youth Version", în R.P. Archer și E.M.A. Wheeler (ed.), *Forensic uses of clinical assessment instruments*, ediția a doua, Routledge, New York, NY, pp. 266–290, 2013.
58. E. Verona și J. Vitale, „Psychopathy in women", în C.J. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 509–528, 2018.
59. D.M. Bolt, R.D. Hare, J.E. Vitale și J.P. Newman, „A multigroup item response theory analysis of the Psychopathy Checklist-Revised", *Psychological Assessment*, nr. 16, pp. 155–168, 2004.
60. K.A. Fanti, A. Lordos, E.A. Sullivan și D.S. Josson, „Cultural and ethnic variations in psychopathy", în C. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 529–569. Este o analiză foarte amănunțită și de actualitate a literaturii pe tema diferențelor rasiale, culturale și etnice în psihopatie și notarea acesteia.
61. M.E. Olver, C.S. Neumann, L.A. Sewall, K. Lewis, R.D. Hare și S.C.P. Wong, „A Comprehensive Examination of the Psychometric Properties of the Hare Psychopathy Checklist-Revised in a Canadian Multisite Sample of Indigenous and Non-Indigenous Offenders", *Psychological Assessment*, nr. 30, pp. 779–792, 2018. doi: 10.1037/pas0000533. D. Kosson, C.S. Neumann, A.E. Forth, R.D. Hare, R.T. Salekin și K. Sevecke, „Factor structure of the Hare Psychopathy Checklist:

Youth Version (PCL:YV) in adolescent females", *Psychological Assessment*, nr. 25, pp. 71–83, 2013. D.D. Vachon, D.R. Lynam, R. Loeber și M. Stouthamer-Loeber, „Generalizing the nomological network of psychopathy across populations differing on race and conviction status", *Journal of Abnormal Psychology*, nr. 121, pp. 263–269, 2012.

62. D.M. Bolt, R.D. Hare și C.S. Neumann, „Score metric equivalence of the Psychopathy Checklist-Revised (PCL-R) across criminal offenders in North America and the United Kingdom: A critique of Cooke, Michie, Hart, and Clark (2005) and new analyses", *Assessment*, nr. 14, pp. 44–56, 2007.
63. C.S. Neumann, D.S. Schmitt, R. Carter, I. Embley și R.D. Hare, „Psychopathic traits in females and males across the globe", *Behavioral Sciences & the Law*, nr. 30, pp. 557-574, 2012. doi:10.1002/ bsl.2038. Participanții au notat fiecare item (de exemplu: *Îmi place să înșel alți oameni; Regulile sunt făcute pentru a fi încălcate*) pe o scală de la 1 (dezacord total) până la 5 (total de acord). Scorul mediu de 3,5 definește un grad ridicat de psihopatie. Cele 11 regiuni sunt: America de Nord, America Centrală/de Sud, Europa de Nord, Europa de Est, Europa de Sud, Orientul Mijlociu, Africa, Oceania, Asia de Sud/Sud-Est și Asia de Est. Studiul a făcut parte din *International Sexuality Description Project-2*, un efort de cercetare în colaborare care a presupus administrarea de sondaje anonime unor bărbați și femei din lumea întreagă. Pentru mai multe detalii vezi D.P. Schmitt, „Romantic attachment from Argentina to Zimbabwe: Patterns of adaptive variation across contexts, cultures, and local ecologies", în K. Ng și P. Erdman (ed.), *Cross-cultural attachment across the life-span*, Routledge, New York, pp. 211–226, 2010.
64. D.L. Paulhus, C.S. Neumann și R.D. Hare, *Manual for the Self-Report Psychopathy Scale—Fourth Edition (SRP-4)*, Multi-Health Systems, Toronto, ON, 2016. Scala SRP-E a fost denumită drept versiunea experimentală a scalei SRL, dar este identică cu SRP-III.

Capitolul 3

1. *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*, ediția a cincea, American Psychiatric Association, Arlington, VA.
2. P. Babiak, „«Psychopath» or »narcissist»: The coach's dilemma", *Worldwide Association of Business Coaches eZine*, http://www.wabccoaches.com/blog/psychopath-or-narcissist-the-coaches-dilemma-by-paul-babiak-phd/, februarie 2008.

Suplimentul S 3.2

3. F.S. Perri, „Red collar crime", *International Journal of Psychological Studies*, nr. 8, pp. 61–84, 2016. doi: 10.5539/ijps.v8n1p61.
4. F.S. Perri și T.G. Lichtenwald, „The arrogant chameleons: Exposing fraud detection homicide", *Forensic Examiner*, nr. 17, pp. 26–34, 20018. Vezi și o expunere pe larg și în detaliu a infracțiunuilor de tip guler-alb de F.S. Perri, *White-collar crime, organizational misconduct, and fraud examination: An accounting, behavioral, and criminological approach*, Rockford, IL, 2019.

Capitolul 5

1. Psihopații simulează cu îndemânare boli mintale, când asta e în interesul lor. Medicilor le este de multe ori dificil să stabilească dacă pacienții sunt „nebuni" sau „răi", iar consecințele sunt de multe ori nefaste. În urmă cu câteva zeci de ani, personalul de la un mare spital american de psihiatrie medico-legală i-a oferit unui pacient privilegii speciale în secție, îngăduindu-i să se miște mai liber prin spital. Acesta a ucis un membru al personalului, iar investigațiile ulterioare

au dovedit că avea un scor foarte ridicat pe scala PCL-R. Spitalul a adoptat o politică prin care pacienții cu un scor PCL-R ridicat și un istoric de violență aveau nevoie de permisiuni speciale din partea directorului pentru a primi privilegii în secție.

Suplimentul S 5.2

2. P.K. Jonason, S. Slomski și J. Partyka, „The Dark Triad at work: How *toxic* employees get their way", *Personality and Individual Differences*, nr. 52, pp. 449–453, 2012. doi:10.1016/j.paid.2011.11.008.
3. L. Crossley, M. Woodworth, P.J. Black și R.D. Hare, „The dark side of negotiation: Examining the outcomes of face-to-face and computer-mediated negotiations among dark personalities", *Personality and Individual Differences*, nr. 81, pp. 47–51, 2016. doi:10.1016/j.paid.2015.11.052.
4. D.N. Jones și R.D. Hare, „The mismeasure of psychopathy: A commentary on Boddy's PMMRV", *Journal of Business Ethics*, nr. 138, pp. 579–588, 2016. doi:10.1007/s1055.
5. D.L. Paulhus, C.S. Neumann și R.D. Hare, *Manual for the Self-Report Psychopathy Scale—Fourth Edition (SRP-4)*, Multi-Health Systems, Toronto, ON, 2016.

Capitolul 7

Suplimentul S 7.1

1. https://www.quora.com/What-is-the-meaning-of-the-Chaos-is-a-ladder-quote-from-Game-of-Thrones.
2. Michael Deacon, 7 aprilie 2019.

Capitolul 8

1. A.W. Halpin și B.J. Winer, „A factorial study of the leader behavior descriptions", în R.M. Stogdill și A.E. Coons (ed.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus, OH, 1957.
2. P. Babiak, C.S. Neumann și R.D. Hare, „Corporate psychopathy: Talking the walk", *Behavioral Sciences and the Law*, nr. 28, pp. 174–193, 2010. doi:10.1002/bsl.925. Articolul poate fi descărcat de pe www.hare.org.
3. A. Mokros, R.D. Hare, C.S. Neumann, P. Santtila, E. Habermeyer și J. Nitschke, „Variants of psychopathy in adult male offenders: A latent profile analysis", *Journal of Abnormal Psychology*, nr. 124, pp. 372–386, 2015. doi:10.1037/abn0000042.

Capitolul 9

1. Unele părți ale acestui capitol sunt adaptate după Babiak, Neumann și Hare (2010), Mokros și colegii (2015) și după analize recente ale lui Craig Neumann.
2. R.L. Lowman, *Pre-employment screening for psychopathology: A guide to professional practice*, Professional Resource Series. Professional Resource Exchange, Inc., Sarasota, FL, 1989.
3. R.D. Hare și C.S. Neumann, „Psychopathy as a clinical and empirical construct", *Annual Review of Clinical Psychology*, nr. 4, pp. 217–246, 2008. doi:10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091452.
4. R.D. Hare, *Manual for the Revised Psychopathy Checklist*, ediția a doua, Multi-Health Systems, Toronto, ON, 2003.
5. P. Babiak, C.S. Neumann și R.D. Hare, „Corporate psychopathy: Talking the walk", *Behavioral Sciences and the Law*, nr. 28, pp. 174–193, 2010. doi:10.1002/bsl.925. Articolul poate fi descărcat

de pe www.hare.org.
6. C.C. Neumann și R.D. Hare, „Psychopathic traits in a large community sample: Links to violence, alcohol use, and intelligence“, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nr. 76, pp. 893–899, 2008. doi:10.1037/0022-006X.76.5.893. Eșantionul a făcut parte din studiul MacArthur de analiză a riscului de violență efectuat pentru a identifica factorii predictori pentru violență la pacienții internați. Vezi Capitolul 2, nota 20.
7. J. Coid, M. Yang, S. Ullrich, A. Roberts și R.D. Hare, „Prevalence and correlates of psychopathic traits in the household population of Great Britain“, *International Journal of Law and Psychiatry*, nr. 32, pp. 65–73, 2009. doi:10.1016/j.ijlp.2009.01.002.
8. P. Babiak, C.S. Neumann și R.D. Hare, „Corporate psychopathy: Talking the walk“, *Behavioral Sciences and the Law*, nr. 28, pp. 174–193, 2010. doi:10.1002/bsl.925. Articolul poate fi descărcat de pe www.hare.org.
9. P. Babiak, C.S. Neumann și R.D. Hare, „Corporate psychopathy: Talking the walk“, *Behavioral Sciences and the Law*, nr. 28, pp. 174–193, 2010. doi:10.1002/bsl.925. Articolul poate fi descărcat de pe www.hare.org.

Suplimentul S 9.1

10. PriceWaterhouseCoopers, „Pulling fraud out of the shadows: *Global Economic Crime and Fraud Survey, 2018*“, www.pwc.com/fraudsurvey, 2018.

Suplimentul S 9.2

11. C.R. Boddy, „Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour“, *Journal of Business Ethics*, nr. 121, pp. 107–121, 2014. doi:10.1007/s10551-013-1688-0.
12. C.R. Boddy, R.K. Ladyshewsky și P. Galvin, „Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths“, *Journal of Public Affairs*, nr. 10, pp. 121–138, 2010. doi:10.1002/pa.352.
13. C.R. Boddy, R.K. Ladyshewsky și P. Galvin, „Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths“, *Journal of Public Affairs*, nr. 10, pp. 121–138, 2010. doi:10.1002/pa.352.
14. A. Deutschman, „Is your boss a psychopath?“, *Fast Company Magazine*, iulie 2005. Preluat de pe http://www.fastcompany.com/magazine/96/openboss-quiz.html.
15. D.N. Jones și A.J. Figueredo, „The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad“, *European Journal of Personality*, nr. 27, pp. 521–531, 2013. doi:10.1002/per.1893.
16. D.N. Jones și R.D. Hare, „The mismeasure of psychopathy: A commentary on Boddy's PMMRV“, *Journal of Business Ethics*, nr. 138, pp. 579–588, 2016. doi:10.1007/s10551-015-2584-6.
17. D.N. Jones și R.D. Hare, „The mismeasure of psychopathy: A commentary on Boddy's PMMRV“, *Journal of Business Ethics*, nr. 138, pp. 579–588, 2016. doi:10.1007/s10551-015-2584-6.

Suplimentul S 9.3

18. P. Babiak, C.S. Neumann și R.D. Hare, „Corporate psychopathy: Talking the walk“, *Behavioral Sciences and the Law*, nr. 28, pp. 174–193, 2010. doi:10.1002/bsl.925. Articolul poate fi descărcat de pe www.hare.org.
19. Mesaj personal de la J. Grohol către R.D. Hare, 3 mai 2012.
20 http://psychcentral.com/blog/archives/2012/03/06/untrue-1-out-of-every-10-wall-street-employees-is-a-psychopath/.

Capitolul 10

1. https://www.nytimes.com/2004/12/12/magazine/psychopathic-ceos.html.
2. K.R. Kelsey, R. Rogers și E.V. Robinson, „Self-report measures of psychopathy: What is their role in forensic assessments?“, *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, nr. 37, pp. 380–391, 2015. doi:10.1007/s10862-014-9475-5.
3. M. Sellbom, S.O. Lilienfeld, K.A. Fowler și K.L. McCrary, „The self-report assessment of psychopathy: Challenges, pitfalls, and promises“, în C.J. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 211–258, 2018.
4. P. Babiak, „When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath“, *Applied Psychology: An International Review*, nr. 44, pp. 171–188, 1995. doi:10.1111/j.1464-597.1995.tb01073.x.
5. C. Mathieu, R.D. Hare, D.N. Jones, P. Babiak și C.S. Neumann, „Factor structure of the B-Scan 360: A measure of corporate psychopathy“, *Psychological Assessment*, nr. 25, pp. 288–293, 2013. doi:10.1037/a0029262.
6. D.L. Paulhus, C.S. Neumann și R.D. Hare, *Self-Report Psychopathy Scale 4th Edition (SRP-4)*, Multi-Health Systems, Toronto, ON, 2016.
7. C. Mathieu și P. Babiak, „Validating the B-Scan Self: A selfreport measure of psychopathy in the workplace“, *International Journal of Selection and Assessment*, nr. 24, pp. 272–284, 2016b. doi:10.1111/ijsa.12146.
8. J.M. LeBreton, L.K. Shiverdecker și E.M. Grimaldi, „The dark triad and workplace behavior“, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, nr. 5, pp. 387–414, 2018. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451.
9. J. Coid, M. Yang, S. Ullrich, A. Roberts și R.D. Hare, „Prevalence and correlates of psychopathic traits in the household population of Great Britain“, *International Journal of Law and Psychiatry*, nr. 32, pp. 65–73, 2009. doi:10.1016/j.ijlp.2009.01.002.
10. D.R. Lynam, E.T.Gaughan, J.D. Miller, S. Mullins-Sweatt și T.A. Widiger, „Assessing basic traits associated with psychopathy: Development and validation of the Elemental Psychopathy Assessment“, *Psychological Assessment*, nr. 23, pp. 108–124, 2010. doi:10.1037/a0021146.
11. C.C. Neumann și R.D. Hare, „Psychopathic traits in a large community sample: Links to violence, alcohol use, and intelligence“, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nr. 76, pp. 893–899, 2008. doi:10.1037/0022-006X.76.5.893.
12. E. Verona și J. Vitale, „Psychopathy in women“, în C.J. Patrick (ed.), *Handbook of Psychopathy*, a doua ediție, Guilford Press, New York, NY, pp. 509–528, 2018.
13. C. Mathieu și P. Babiak, „Validating the B-Scan Self: A selfreport measure of psychopathy in the workplace“, *International Journal of Selection and Assessment*, nr. 24, pp. 272–284, 2016b. doi:10.1111/ijsa.12146.
14. C. Mathieu, P. Babiak și R.D. Hare, *Use of the B-Scan in a large sample of public employees*, 2019. Manuscris în pregătire.
15. J.L. Raver și L.H. Nishii, „Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment“, *Journal of Applied Psychology*, nr. 95, p. 236, 2010. doi:10.1037/a0018377.

16. L.M. Andersson și C.M. Pearson, „Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, nr. 24, pp. 452–471, 1999. doi:10.5465/AMR.1999.2202131.
17 D.P. Skarlicki, R. Folger și P. Tesluk, „Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation", *Academy of Management Journal*, nr. 42, pp. 100–108, 1999. doi:10.2307/25687.
18. S.C. Douglas și M.J. Martinko, „Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression", *Journal of Applied Psychology*, nr. 86, pp. 547–559, 2001. doi:10.1037//0021 -9010.86.4.547.
19. K. Lee, M.C. Ashton și K.H. Shin, „Personality correlates of workplace anti-social behavior", *Applied Psychology*, nr. 54, pp. 81–98, 2005. doi:10.1111/j.1464-0597.2005.00197.x.
20. M.S. Hershcovis, N. Turner, J. Barling, K.A. Arnold, K.E. Dupré, M. Inness, M.M. Leblanc și N. Sivanathan, „Predicting workplace aggression: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, nr. 92, pp. 228–238, 2007. doi:10.1037/0021-9010.92.1.228.
21. H. Hoel, C.L. Cooper și B. Faragher, „The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr. 10, pp. 443–465, 2001. doi:10.1080/13594320143000780.
22 C. Mathieu și P. Babiak, „Workplace harassment: The influence of corporate psychopathy and the HEXACO model of personality", *Personality and Individual Differences*, nr. 101, p. 298, 2016c. doi:10.1016/j.paid.2016.05.225.
23. C. Mathieu, B. Fabi, R. Lacoursière și L. Raymond, „The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover", *Journal of Management & Organization*, nr. 22, pp. 1–17, 2015. doi:10.1017/jmo.2015.25.
24. C. Mathieu, C. Neumann, P. Babiak și R.D. Hare, „Corporate psychopathy and the full-range leadership model", *Assessment*, nr. 22, pp. 267–278, 2015. doi:10.1177/1073191114545490.
25. B.J. Avolio și B.M. Bass, *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*, Mind Garden Incorporated, Redwood City, CA, 2004
26. T.A. Judge, R.F. Piccolo și R. Ilies, „The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research", *Journal of Applied Psychology*, nr. 89, pp. 36–51, 2004. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36.
27. J.J. Sosik și V.M. Godshalk, „Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study", *Journal of Organizational Behavior*, nr. 21, pp. 365–390, 2000. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4:AID-JOB14:3.0 .CO;2-H.
28. J. Barling, T. Weber și E.K. Kelloway, „Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment", *Journal of Applied Psychology*, nr. 81, pp. 827–832, 1996. doi:10.1037/0021-9010.81.6.827.
29. B.-C. Lim și R.E. Ployhart, „Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts", *Journal of Applied Psychology*, nr. 89, pp. 610–621, 2004. doi:10.1037/0021-9010.89.4.610.
30. K.A. Arnold, N. Turner, J. Barling, E.K. Kelloway și M.C. McKee, „Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work", *Journal of Occupational Health Psychology*, nr. 12, pp. 193–203, 2007. doi:10.1037/1076-8998.12.3.193.

31. C. Mathieu și P. Babiak, „Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes", *Personality and Individual Differences*, nr. 87, pp. 8–12, 2015. doi:10.1016/j.paid.2015.07.016.
32. B.J. Tepper, „Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, nr. 43, pp. 178–190, 2000. doi:10.2307/1556375.
33. B.J. Tepper, M.K. Duffy, C.A. Henle și L.S. Lambert, „Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision", *Personnel Psychology*, nr. 59, pp. 101–123, 2006. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x.
34. C. Mathieu și P. Babiak, „Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions", *Personality and Individual Differences*, nr. 91, pp. 102–106, 2016a. doi:10.1016/j.paid.2015.07.016.
35. Autorii doresc să-i mulțumească doctorului Cynthia Mathieu, Université du Québec à Trois-Rivières, pentru colaborare, contribuția masivă pe care a avut-o la scrierea acestui capitol și cercetările sale, cuprinse aici.

Capitolul 11

1. A. Book, T. Methot, N. Gauthier, A. Hosker-Field, A. Forth, V. Quinsey și D. Molnar, „The Mask of Sanity revisited: Psychopathic traits and affective mimicry", *Evolutionary Psychological Science*, nr. 1, pp. 91–102, 2015. doi:10.1007/s40806-015-0012-x.
2. *The Brock News*, joi, 2 decembrie 2018.

Suplimentul S 11.1

3. H. Cleckley, *The Mask of Sanity*, ediția a cincea, St. Louis, MO, 1976.

Suplimentul S 11.2

4. B.J. Gillstrom și R.D. Hare, „Language-related hand gestures in psychopaths", *Journal of Personality Disorders*, nr. 2, pp. 21–27, 1988. doi:10.1521/pedi.1988.2.1.21.
5. L. ten Brinke, S. Porter, N. Korva, K. Fowler, S.O. Lilienfeld și C.J. Patrick, „An examination of the communication styles associated with psychopathy and their influence on observer impressions", *Journal of Nonverbal Behavior*, nr. 41, pp. 269–287, 2017. doi:10.1007/s10919-017-0252-5.
6. S.D. Gunnery și M.A. Ruben, „Perceptions of Duchenne and non-Duchenne smiles: A meta-analysis", *Cognition and Emotion*, nr. 30, pp. 501–515, 2016. doi:10.1080/02699931.2015.1018817.
7. L. ten Brinke, S. Porter, N. Korva, K. Fowler, S.O. Lilienfeld și C.J. Patrick, „An examination of the communication styles associated with psychopathy and their influence on observer impressions", *Journal of Nonverbal Behavior*, nr. 41, pp. 269–287, 2017. doi:10.1007/s10919-017-0252-5.

Capitolul 12

Suplimentul S 12.1

1. R.D. Hare, *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*, Guilford Press, New York, NY, 1999.

2. M. Le, M. Woodworth, L. Gillman, E. Hutton și R.D. Hare, „The linguistic output of psychopathic offenders during a PCL-R interview“, *Criminal Justice and Behavior*, nr. 44, pp. 551–565, 2017. doi:10.1177/0093854816683423.
3. S.M. Louth, S. Williamson, M. Alpert, E.R. Pouget și R.D. Hare, „Acoustic distinctions in the speech of male psychopaths“, *Journal of Psycholinguistic Research*, nr. 27, pp. 375–384, 1998. doi:10.1023/A:1023207821867.
4. S. Williamson, „Cohesion and coherence in the speech of psychopaths“, disertație de doctorat nepublicată, University of British Columbia, Vancouver, Canada, 1991.
5. J. Hancock, M. Woodworth și S. Porter, „Hungry like the wolf: An analysis of the language of human predators“, *Legal and Criminological Psychology*, nr. 18, pp. 102–114, 2011. doi:10.1111/j.2044-8333.2011.02025.x.

Suplimentul S 12.2

6. Îi mulțumim doamnei doctor Cynthia Mathieu pentru contribuțiile sale însemnate la acest supliment.

7. C. Mathieu și É. St-Jean, „Entrepreneurial personality: The role of narcissism“, *Personality and Individual Differences*, nr. 55, pp. 527–531, 2013. doi:10.1016/j.paid.2013.04.026.
8. R. Akhtar, G. Ahmetoglu și T. Chamorro-Premuzic, „Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy“, *Personality and Individual Differences*, nr. 54, pp. 420–425, 2013. doi:10.1016/j.paid.2012.10.013.
9. K.M. Hmieleski și D.A. Lerner, „The Dark Triad: Narcissism, psychopathy, and Machiavellianism as predictors of entrepreneurial entry (summary)“, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, nr. 33, articolul 6, 2013. Preluat de pe https://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol33/iss4/6.
10. R.W. Hill și G.P. Yousey, „Adaptive and maladaptive narcissism among university faculty, clergy, politicians, and librarians“, *Current Psychology*, nr. 17, pp. 163–169, 1998. doi:10.1007/s12144-998-1003-x.
11. B. Fehr, D. Samsom și D.L. Paulhus, „The construct of Machiavellianism: Twenty years later“, în C. D. Spielberger și J. N. Butcher (ed.), *Advances in personality assessment*, vol. 9, pp. 77–116, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1992.
12. A. Hornett și S. Fredericks, „An empirical and theoretical exploration of disconnections between leadership and ethics“, *Journal of Business Ethics*, vol. 59, pp. 233–246, 2005. Preluat de pe http://www.jstor.org/stable/25123556.
13. C.A. Blair, B.J. Hoffman și K.R. Helland, „Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives“, *Human Performance*, nr. 21, pp. 254–276, 2008. doi:10.1080/08959280802137705.
14. E. Grijalva, P.D. Harms, D.A. Newman, B.H. Gaddis și R.C. Fraley, „Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships“, *Personnel Psychology*, nr. 68, pp. 1–47, 2015. doi:10.1111/peps.12072.
15. C. Mathieu și P. Babiak, „Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions“, *Personality and Individual Differences*, nr. 91, pp. 102–106, 2016a. doi:10.1016/j.paid.2015.07.016.

16. B. Wisse și E. Sleebos, „When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams“, *Personality and Individual Differences*, nr. 99, pp. 122–126, 2016. doi:10.1016/j.paid.2016.05.019.
17. J.M. LeBreton, L.K. Shiverdecker și E.M. Grimaldi, „The dark triad and workplace behavior“, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, nr. 5, pp. 387–414, 2018. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451.
18. E.H. O'Boyle Jr., D.R. Forsyth, G.C. Banks și M.A. McDaniel, „A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective“, *Journal of Applied Psychology*, nr. 97, pp. 557–579, 2012.
19. S. James, P.S. Kavanagh, P.K. Jonason, J.M. Chonody și H.E. Scrutton, „The Dark Triad, schadenfreude, and sensational interests: Dark personalities, dark emotions, and dark behaviors“, *Personality and Individual Differences*, nr. 68, pp. 211–216, 2014. doi:10.1016/j.paid.2014.04.020.
20. E.E. Buckles, D.N. Jones și D.L. Paulhus, „Behavioral confirmation of everyday sadism“, *Psychological Science*, nr. 24, pp. 2201–2209, 2013. doi:10.1177/0956797613490749.
21. M. Moshagen, B.E. Hilbig și I. Zettler, „The dark core of personality“, *Psychological Review*, nr. 125, pp. 656–688, 2018. doi.org/10.1037 /rev0000111.

Apendice

1. R.D. Hare, *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*, Simon & Schuster, (Pocket Books), New York, NY, 1993. Ediția broșată a fost publicată în 1993 și reeditată în 1999 de Guilford Press.
2. S.E. Williamson, T.J. Harpur și R.D. Hare, „Abnormal processing of affective words by psychopaths“, *Psychophysiology*, nr. 28, pp. 260–273, 1991. doi:10.1111/j.1469-8986.1991.tb02192.x.
3. K.A. Kiehl, A.M. Smith, R.D. Hare, A. Mendrek, B.B. Forster, J. Brink și P.F. Liddle, „Limbic abnormalities in affective processing by criminal psychopaths as revealed by functional magnetic resonance imaging“, *Biological Psychiatry*, nr. 50, pp. 677–684, 2001. doi:10.1016/S0006-3223(01)01222-7.
4. T.B. Poeppl, M. Donges, M. Mokros, Rupprecht, P.T. Fox, A.R. Laird, D. Bzdok, B. Langguth și S.B. Eickhoff, „A view behind the mask of sanity: Meta-analysis of aberrant brain activity in psychopaths“, *Molecular Psychiatry*, 2018. Publicat online în premieră. doi:10.1038/s41380-018-0122-5.
5. K.A. Kiehl, A.T. Bates, K.R. Laurens, R.D. Hare și P.F. Liddle, „Brain potentials implicate temporal lobe abnormalities in criminal psychopaths“, *Journal of Abnormal Psychology*, nr. 115, 2006, pp. 443–453. doi:10.1037/0021-843X.115.3.443.
6. S.E. Williamson, T.J. Harpur și R.D. Hare, „Abnormal processing of affective words by psychopaths“, *Psychophysiology*, nr. 28, pp. 260–273, 1991. doi:10.1111/j.1469-8986.1991.tb02192.x.
7. K.A. Kiehl, A.M. Smith, R.D. Hare, A. Mendrek, B.B. Forster, J. Brink și P.F. Liddle, „Limbic abnormalities in affective processing by criminal psychopaths as revealed by functional magnetic resonance imaging“, *Biological Psychiatry*, nr. 50, pp. 677–684, 2001. doi:10.1016/S0006-3223(01)01222-7.

8. D.A. Haycock, *Murderous minds: Exploring the criminal psychopathic brain: Neurological imaging and the manifestation of evil*, Pegasus Books, New York, NY, 2015.
9. K.A. Kiehl, *The psychopath whisperer: The science of those without conscience*, Random House, New York, NY, 2015. Aceasta este o relatare personală a experiențelor unuia dintre studenții lui Hare, care a jucat un rol-cheie în inițierea studiilor asupra psihopaților utilizând RMN-ul și RMN-ul funcțional. http://kentkiehl.com/home/.
10. A. Raine și A.L. Glenn, *Psychopathy: An introduction to biological findings and their implications*, NYU Press, New York, NY, 2014.
11. K.A. Kiehl și J.W. Buckholtz, „Inside the mind of a psychopath", *Scientific American Mind*, septembrie 2010. Preluat de pe https://www.scientificamerican.com/article/inside-the-mind-of-a-psychopath/.
12. K.A. Kiehl și W.P. Sinnott-Armstrong (ed.), *Handbook on psychopathy and law*, Oxford University Press, New York, NY, 2013.
13. C.J. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, Guilford Press, New York, NY, 2018.
14. S. Thijssen și K.A. Kiehl, „Functional connectivity in incarcerated male adolescents with psychopathic traits", *Psychiatry Research: Neuroimaging*, nr. 265, pp. 35–44, 2017. doi:10.1016/j.pscychresns.2017.05.005.
15. F.A. Espinoza, V.M. Vergara, D. Reyes, N.E. Anderson, C.L. Harenski, J. Decety, V.D. Calhoun, „Aberrant functional network connectivity in psychopathy from a large (N = 985) forensic sample", *Human Brain Mapping*, nr. 39, pp. 2634–2634, 2018. doi: 10.1002/hbm.24028.
16. A.E. Forth, D. Kosson și R.D. Hare, *The Hare Psychopathy Checklist: Youth Version*, Multi-Health Systems, Toronto, ON, 2003.
17. A.S. Book, A.E. Forth și H.J. Clark, „The Hare Psychopathy Checklist: Youth Version", în R.P. Acher și E.M. Archer (ed.), *Forensic uses of clinical assessment instruments*, ediția a doua, Routledge, New York, NY, pp. 266–290, 2013.
18. T.B. Poeppl, M. Donges, M. Mokros, Rupprecht, P.T. Fox, A.R. Laird, D. Bzdok, B. Langguth și S.B. Eickhoff, „A view behind the mask of sanity: Meta-analysis of aberrant brain activity in psychopaths", *Molecular Psychiatry*, 2018. Publicat online în premieră. doi:10.1038/s41380-018-0122-5.
19. R.C. Wolf, M.S. Pujara, J.C. Motzkin, J.P. Newman K.A. Kiehl, J. Decety, D.S. Kosson și M. Koenigs, „Interpersonal traits of psychopathy linked to reduced integrity of the uncinate fasciculus", *Human Brain Mapping*, nr. 36, pp. 4202–4209, 2015. doi:10.1002/hbm .22911.
20. K.A. Kiehl, „A cognitive neuroscience perspective on psychopathy: Evidence for paralimbic system dysfunction", *Psychiatry Research*, nr. 142, pp. 107–128, 2006. doi:10.1016/j.psychres.2005.09.013.
21. T.B. Poeppl, M. Donges, M. Mokros, Rupprecht, P.T. Fox, A.R. Laird, D. Bzdok, B. Langguth și S.B. Eickhoff, „A view behind the mask of sanity: Meta-analysis of aberrant brain activity in psychopaths", *Molecular Psychiatry*, 2018. Publicat online în avans. doi:10.1038/s41380-018-0122-5.
22. S. Thijssen și K.A. Kiehl, „Functional connectivity in incarcerated male adolescents with psychopathic traits", *Psychiatry Research: Neuroimaging*, nr. 265, pp. 35–44, 2017. doi:10.1016/j.pscychresns.2017.05.005.

23. A.R. Baskin-Sommers, C.S. Neumann, L.M. Cope și K.A. Kiehl, „Latent-variable modeling of brain gray-matter volume and psychopathy in incarcerated offenders“, *Journal of Abnormal Psychology*, nr. 125, pp. 811-817, 2016. doi:10.1037/abn0000175.
24. R. Waller, A.M. Gard, D.S. Shaw, E.E. Forbes, C.S. Neumann și L.W. Hyde, „Weakened functional connectivity between the amygdala and the ventromedial prefrontal cortex is longitudinally related to psychopathic traits in low-income males during early adulthood“, *Clinical Psychological Science*., 2018. Publicat online în avans. doi:10.1177/2167702618810231.
25. F.A. Espinoza, V.M. Vergara, D. Reyes, N.E. Anderson, C.L. Harenski, J. Decety, V.D. Calhoun, „Aberrant functional network connectivity in psychopathy from a large (N = 985) forensic sample“, *Human Brain Mapping*, nr. 39, pp. 2634–2634, 2018. doi: 10.1002/hbm.24028.
26. R.K.B. Hamilton și J.P. Newman, „The response modulation hypothesis“, în C. Patrick (ed.), *Handbook of psychopathy*, ediția a doua, Guilford Press, New York, NY, pp. 80–93, 2018.
27. M. Haederle, „A mind of crime: How brain-scanning technology is redefining criminal culpability“, *Pacific Standard*, accesat pe 23 februarie 2010. Preluat de pe https://psmag.com/social-justice/a-mind-of-crime-8440.
28. M.J. Saks, N.J. Schweitzer, E. Aharoni și K.A. Kiehl, „The impact of neuroimages in the sentencing phase of capital trials“, *Journal of Empirical Legal Studies*, nr. 11, pp. 105–131, 2014. doi:10.111..1/jels.12036.
29. R.D. Hare, „Forward“, în K. Kiehl și W. Sinnott-Armstrong (ed.), *Handbook on Psychopathy and Law*, Oxford University Press, New York, NY, pp. vii–ix, 2013.
30. C. Harenski, K. Kiehl și R.D. Hare, „Neuroimaging, genetics, and psychopathy: Implications for the legal system“, în L. Malatesti și J. McMillan (ed.), *Interfacing law, psychiatry and philosophy*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 125–154, 2011.
31. L. Malatesti și J. McMillan (ed.), *Responsibility and psychopathy: Interfacing law, psychiatry and philosophy*, Oxford University Press, New York, NY. http://ukcatalogue.oup.com/product/9780199551637.do.

Documentare recomandate

În urma unor căutări pe Google și pe YouTube vei descoperi sute de filme, documentare și site-uri web care prezintă, descriu sau fac observații referitoare la ceea ce sunt sau se presupune că sunt psihopații. Din nefericire, un număr nepermis de mare de astfel de prezentări și observații sunt foarte eronate, derutante sau chiar bizare. Un număr neliniștitor de site-uri web au folosit scala PCL-R drept punct de plecare pentru conceperea unor „teste" care determină dacă tu sau vreo cunoștință de-a ta sunteți psihopați. Altele prezintă psihopații drept eroi sau „oameni care agită apele". Îi cerem cititorului să privească aceste site-uri cu un ochi critic și să-și îndrepte atenția către știința adevărată a psihopatiei. Câteva site-uri și surse de pe internet oferă informații actualizate despre descoperirile din domeniul psihopatiei (vezi, spre exemplu, www.sssp.com; www.hare.org; aftermath-surviving-psychopathy.org; www.snakesinsuits.com). Mulți dintre cercetătorii la care facem referire în acest volum au propriile site-uri. Găsești mai jos câteva recomandări de documentare.

The Psychopath Next Door (Psihopatul de alături). https://www.cba.ca/doczone/episodes/the-psychopath-next-door. Un documentar produs de Canadian Broadcasting Corporation (CBC) și realizat de Jeremy Torrie pe 27 noiembrie 2014. Filmul a primit premiul *Aftermath Media* în 2015. Acest film fascinant cu durata de o oră documentează influența pe care o au oamenii cu trăsături psihopatice asupra celor din jurul lor. https://aftermath-surviving-psychopathy.org/index.php/2015-aftermath-foundation-media-award-winner/.

Bad Bosses: The Psycho-path to Succes? (Șefii răi: Calea psihopatică spre succes?) https://edition.cnn.com/2012/01/19/business/psychopath-boss/index.html. Un segment și articol de CNN despre șefii psihopatici, apărut pe 20 ianuarie 2012. A raportat același procent greșit de manageri seniori psihopatici care a fost discutat în S 9.3.

I, Psychopath (Eu, psihopatul). https://www.youtube.com/watch?v=jKvhKI6Kxew. E un documentar excelent realizat de australianul Ian Walker, care urmărește călătoria tulburătoare a unui narcisist autointitulat/suspect de psihopatie către diagnosticare, aceasta cuprinzând o sesiune într-un laborator de imagistică din Germania. Hare l-a avertizat pe producător că se înhăma la ceva dificil și că la finalul filmărilor avea să rămână cu traume psihologice. Clipurile video revelatoare „post filmare" i-au adeverit avertismentul.

Psychopath (Psihopatul). https://www.youtube.com/watch?v=60vK6Uw9sSE. Un minunat serial documentar TV, *Equinox*, produs de televiziunea Channel 4 din Regatul Unit și realizat de Rosalind Arden, care are peste cinci milioane de vizualizări pe YouTube. Accesați http://www.hare.org/links/equinox.html pentru o transcriere a programului. Subiectul programului a fost eliberat ulterior și, la o percheziție a mașinii sale, i s-a descoperit un pistol, acesta intenționând să-și omoare soția; a murit în închisoare.

I am Fishead: Are Corporate Leaders Psychopaths? (Mă numesc Fishead: Sunt liderii corporațiilor niște psihopați?) https://topdocumentaryfilms.com/i-am-fishead-are-corporate-leaders-psychopaths/. Un documentar fascinant realizat de Misha Votruba și Vaclav Dejcmar și narat de Peter Coyote. Prima jumătate este despre psihopatie, iar a doua, despre Big Pharma. Producătorii au declarat că „am inventat termenul de Fishead ca o metaforă a relelor fundamentale și devastatoare cu care se confruntă societatea în ziua de azi. Fishead e sinonim cu următoarele cuvinte: problemă, devastator, fundamental, egoism, neglijență, lipsă de responsabilitate, nepăsare, lipsă de empatie, psihopatic, greșit, descreierat și apatie."

The Criminal Mind (În mintea infractorilor). https://www.youtube.com/watch?v=NJ7ck8Q_RII. Un episod-pilot realizat de Tony Wade pentru un posibil serial difuzat de Canadian Broadcasting Corporation. Nu a fost continuat.

Psychopath MRI (Psihopații la RMN). https://www.youtube.com/watch?v=oaTfdKYbudk. O relatare detaliată a lui Hare despre primul studiu imagistic SPECT (tomografie computerizată cu emisie de foton unic) al

psihopatiei [J. Intrator, R.D. Hare, P. Stritzke, K. Brichtswein, D. Dorfman, T. Harpur, D. Bernstein, L. Handelsman, C. Schaefer, Keilp, J. Rosen și J. Machac, „A brain-imaging (single photon emission computerized tomography) study of semantic and affective processing in psychopaths“, *Biological Psychiatry*, nr. 42, pp. 96–103, 1997].

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library